



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TINJAUAN HUKUM MENGENAI MANAJEMEN RISIKO  
DALAM PENGGUNAAN TENAGA KERJA ALIH DAYA  
(*OUTSOURCING*) PADA BANK X**

**SKRIPSI**

**DIANY MAYA ANINDHITA  
0806341860**

**FAKULTAS HUKUM  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
KEKHUSUSAN IV  
HUKUM EKONOMI  
DEPOK  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TINJAUAN HUKUM MENGENAI MANAJEMEN RISIKO  
DALAM PENGGUNAAN TENAGA KERJA ALIH DAYA  
(*OUTSOURCING*) PADA BANK X**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Hukum**

**DIANY MAYA ANINDHITA  
0806341860**

**FAKULTAS HUKUM  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
KEKHUSUSAN IV  
HUKUM EKONOMI  
DEPOK  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar,

Nama : Diany Maya Anindhita

NPM : 0806341860

Tanda Tangan : 

Tanggal : 9 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Diany Maya Anindhita  
NPM : 0806341860  
Program Studi : Ilmu Hukum  
Judul Skripsi : Tinjauan Hukum mengenai Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Kerja Alih Daya (*Outsourcing*) pada Bank X

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yunus Husein S.H., LL.M. (.....)

Pembimbing : Nadia Maulisa S.H., M.H. (.....)

Penguji : Wahyu Andrianto, S.H., M.H. (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 9 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Tinjauan Hukum Mengenai Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya pada Bank X”**. Di dalam skripsi ini, penulis akan membahas mengenai bagaimana penerapan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya (*outsourcing*) dalam perbankan, terkait penerbitan PBI No.13/25/PBI/2011 tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain. Penulis juga akan membahas mengenai manajemen risiko penggunaan tenaga kerja alih daya yang diterapkan oleh Bank X. Adapun penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Hukum Program Kekhususan IV (Hukum tentang Kegiatan Ekonomi) pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan penghargaan terima kasih yang ditujukan kepada:

1. Bapak Dr. Yunus Husein S.H., LL.M selaku pembimbing pertama dari skripsi ini. Terimakasih atas waktu dan tenaga pikiran yang Bapak berikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Nadia Maulisa S.H., M.H selaku pembimbing kedua dari skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih atas waktu, tenaga, dan pikiran yang telah Ibu Nadia berikan kepada penulis sehingga skripsi selesai.
3. Bapak Wahyu Andrianto, S.H., M.H. yang memberikan waktu dan perhatiannya untuk datang dan menguji Penulis pada tanggal 9 Juli 2012, serta memberikan masukan yang membangun bagi Penulis.
4. Para Dosen Fakultas Hukum Universitas Indonesia, yang telah memberikan pengajaran Ilmu Hukum kepada Penulis yang sangat berharga serta para

pembimbing akademik yang selalu berganti selama Penulis berkuliah di Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Bapak Arie Afriansyah, Bapak Yu Un Oppsunggu, dan Ibu Lita Arijati.

5. Bapak Sumarno yang telah berbaik hati memberikan perhatian serta bantuan kepada Penulis dengan memberikan informasi mengenai beasiswa yang sangat membantu Penulis selama berkuliah di Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Semoga kebaikan Bapak dibalas oleh Allah Subhanahu wa Ta'ala.
6. Biro Pendidikan Fakultas Hukum Universitas Indonesia yang telah membantu penulis selama berkuliah di Fakultas Hukum Universitas Indonesia serta Bapak Sardjono yang membantu penulis menemui para Dosen sehubungan dengan penyelesaian skripsi ini.
7. Pihak-pihak terkait yang membantu penulisan Skripsi ini, yaitu Bapak Sudarmaji dan Bapak Doddy dari Bank Indonesia, serta para pihak di Bank X, yang telah memberikan informasi dalam penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada orang tua Penulis, Mama Dra. Diana Anggraeni, yang selalu mendukung, memberikan arahan, memotivasi serta memberikan suri tauladan untuk Penulis dan tidak jemu-jemu berdoa untuk Penulis. Penulis sangat bangga dan berterimakasih atas kesabaran dan kasih sayang serta doa yang telah diberikan oleh mama dari lahir hingga kini. Juga kepada Papa (Alm) Drs. Iwan Istiyarso yang selalu Penulis rindukan hingga hari ini. Terimakasih atas kasih sayang kepada Penulis, serta semua harapan, pelajaran dan kenangan masa kecil yang indah yang tak akan terlupakan oleh Penulis. Skripsi ini dipersembahkan untuk mama dan papa.
9. Kedua adik kandung Penulis, Anggita Marsa Ramadhani dan Adinda Kusuma Lestari yang telah memberikan semangat serta dukungan serta bantuan bagi Penulis selama ini juga melatih penulis untuk semakin dewasa secara tidak langsung.
10. Try Bagus Harminto yang selama ini selalu menemani dan membantu Penulis setiap dibutuhkan serta yang membentuk Penulis menjadi pribadi yang terus

berkembang menjadi lebih baik. Terimakasih Bagus yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan pelajaran yang luar biasa besarnya bagi Penulis terutama rasa percayanya bahwa Penulis mampu, bahkan disaat Penulis merasa tidak mampu lagi. Terimakasih atas segala kasih sayang, waktu, pikiran, tenaga, dan kesabarannya dalam menghadapi penulis selama ini semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala selalu berkenan untuk memberikan yang terbaik bagi kita.

11. Mbak Echa, Mbak Windy, Mbak Ajeng, Pras, dan para sepupu Penulis lainnya yang tak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih juga Penulis ucapkan kepada bude, pakde, om, dan tante dari keluarga besar Koesoemo Soebroto dan Soenarto yang selama ini telah mendukung Penulis serta memberikan doa kepada Penulis. Terimakasih telah menjadi keluarga yang hangat untuk Penulis.
12. Sahabat Penulis sejak kecil, Hana Said Basalamah, Annisa Jatsiyah, Maharani Mancanagara, dan Fransiska Miranda Dewi. Serta kepada sahabat-sahabat SMA Penulis, Indra Yahdi Putra, Irsyad Ramadhan, dan Irfan Yuta Pratama. Semoga kita mengadakan reuni lagi di lain waktu.
13. Sahabat-sahabat Penulis sejak Penulis pertama kali masuk FHUI, Dian Kirana, Aya Sofia, dan Anissa Tri Nuruliza terimakasih atas kasih sayang serta kesabarannya menghadapi penulis, kalian sangat berharga untuk Penulis. Juga kepada Aditya Muriza, Achmad Fadhil, Agisa Muttaqien, Adam Khaliq Soelaeman, Achmad Iman, dan Amir Hamzah. Semoga kita tetap berteman sampai kapanpun.
14. Sahabat-sahabat Penulis sejak Penulis mengenal “Arisan” serta teman seperjuangan penulisan skripsi perbankan ini, Vannia Alienjhon, Vania Nurjanitra, dan Nirmala Azizah. Terimakasih teman-teman atas perhatian, keceriaan dan canda tawa yang mengisi hari-hari penulis sehingga menjadi berwarna warni.
15. Sahabat-sahabat Penulis Arisan yang menceriaikan hari-hari penulis serta membuat penulis bersabar menunggu giliran, Sokhib Prasetyo, Rieya Aprianti, Revina Ani Yosepa, Anggi Wijaya, Vina Aliya, Rizky Fauziah Putri, Firizky Ananda, dan Fadillah Isnan.

16. Sahabat-sahabat Penulis yang telah lulus lebih dahulu dan selalu menyemangati Penulis, Dhanu Elga, Andri Rizki Putra, Cindy Nova, Aldilla Stephanie, dan Belinda Kristy. Terimakasih atas inspirasi yang luar biasa dari kalian semua.
17. Teman-teman seperbimbingan Bapak Yunus, Indra Prabowo dan Agung Waskito, serta teman-teman seperjuangan perbankan lainnya, Suci Retiqa dan Agust Doloksaribu. Akhirnya kita bersama-sama lulus.
18. Segenap rekan-rekan organisasi Penulis di BLS, LK2, DBC yang telah turut memberi warna dalam kehidupan kampus Penulis di FHUI. Serta kepada teman-teman Penulis dalam kepanitiaan, terimakasih atas canda tawa serta pelajaran yang berharga bagi Penulis.
19. Seluruh teman-teman satu angkatan FHUI 2008, Gina Natasha, Arditama Nusantara Putra, Anandito Utomo, Beatrice Eka Putri, Vita Anggraini, Elsa Marlina, Widia Dwita Utami, Suprianto Ginting, Namira Assegaf, Devina Puspita, Syahzami Putra, Garry Goud Filmorems, Desi Fitriani, serta teman-teman FHUI 2008 lainnya yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas masa perkuliahan yang sangat berwarna, semoga pertemanan ini dapat terjaga hingga tua nanti.

Semoga melalui penulisan Skripsi ini, tidak hanya dikerjakan sebagai prasyarat mendapatkan gelar Sarjana Hukum dari Fakultas Hukum Universitas Indonesia, namun lebih dari itu pembuatan Skripsi ini sebagai momentum untuk menguji intelektualitas dan integritas Penulis dalam kajian ilmu hukum yang telah Penulis terima selama menempuh perkuliahan di Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Dan semoga Skripsi ini bermanfaat demi pengembangan ilmu pengetahuan terutama di bidang Hukum Perbankan.

Jakarta, 5 Juli 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diany Maya Anindhita  
NPM : 0806341860  
Program Studi : Ilmu Hukum  
Program Kekhususan : Hukum tentang Ekonomi  
Fakultas : Hukum  
Jenis Karya : Skripsi

Demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

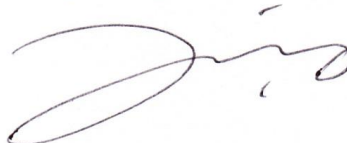
**TINJAUAN HUKUM MENGENAI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DALAM PENGGUNAAN TENAGA KERJA ALIH DAYA PADA BANK X**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 9 Juli 2012

Yang Menyatakan,



(Diany Maya Anindhita)

## ABSTRAK

Nama : Diany Maya Anindhita  
Program Studi : Ilmu Hukum  
Judul : Tinjauan Hukum mengenai Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Kerja Alih Daya pada Bank X

Skripsi ini membahas mengenai tinjauan hukum penerapan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga kerja alih daya pada perbankan, khususnya pada Bank X. Kegiatan alih daya selain memberikan manfaat, juga berpotensi meningkatkan risiko yang dihadapi bank. Untuk meminimalisasi risiko, bank kemudian menerapkan manajemen risiko pada kegiatan alih daya yang dilakukan sebagaimana yang telah diatur dalam PBI No. 13/25/PBI/2011 tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaturan hukum mengenai manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh bank umum dan bagaimana penerapannya oleh Bank X. Penelitian ini menggunakan metode penelitian bersifat yuridis normatif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko mengenai kegiatan alih daya pada bank telah diatur dalam PBI No. 13/25/PBI/2011 serta peraturan perundang-undangan terkait perbankan dan ketenagakerjaan. Pelaksanaan manajemen risiko penggunaan tenaga kerja alih daya pada bank, mencakup: pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi; kecukupan kebijakan dan prosedur; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen; dan sistem pengendalian intern. Bank X dalam kegiatan alih dayanya, telah memiliki peraturan internal dimana dalam pelaksanaannya dilakukan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kata kunci:  
Hukum perbankan, bank, manajemen risiko, alih daya, *outsourcing*

## ABSTRACT

Name : Diany Maya Anindhita  
Study Program : Law  
Title/Topic : Legal Analysis on The Implementation of Risk Management of Outsourcing in Bank X

This thesis explains about legal analysis on risk management implementation in the usage of outsourcing-worker in Indonesian banking, especially in Bank X. Outsourcing, besides it gives banks several benefits, it also raise the risks for the bank themself. So, in order to minimize the risks, banks have to implement the risk management on the outsourcing they do in accordance with the provisions in PBI No. 13/25/PBI/2011 concerning Prudential Principles for Banks Who Do Outsourcing (hereinafter PBI Outsourcing). The subject matters in this thesis are how is the regulation about the risk management on outsourcing in Indonesian banking and how is its implementation in Bank X. The completion of this thesis is using normative juridical method. The research in order to complete this thesis, shows that risk management on outsourcing in banking is already regulated in PBI Outsourcing and the others related prevailing law in banking and labor sector. The implementation of this kind risk management is including: active supervision from board of directors and also board of commisioners, comprehensive provisions and procedures, adequate systems of identification, measurement, monitoring, risk control, management information, and internal control. Bank X itself, as the sample in this thesis, has already have internal regulations that the implementation of them are already complied with the prevailing laws.

Key Words: banking law, bank, risk management, *outsourcing*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Definisi Operasional.....	7
1.5. Metode Penelitian.....	8
1.6. Sistematika Penelitian.....	11
<b>BAB 2 TINJAUAN UMUM MANAJEMEN RISIKO BANK UMUM</b>	
2.1. Kegiatan Usaha Bank Umum.....	13
2.2. Tinjauan Umum Manajemen Risiko pada Bank Umum .....	21
2.2.1. Konsep Dasar Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.....	21
2.2.1.1. Pengertian Risiko .....	23
2.2.1.2. Jenis-jenis Risiko Bank Umum.....	26
2.2.1.3. Pengertian Manajemen Risiko Perbankan .....	35
2.2.1.4. Ruang Lingkup Manajemen Risiko Bank Umum .....	41
2.2.1.5. Fungsi Pokok Manajemen Risiko.....	46

2.2.1.6. Kerangka Kerja Manajemen Risiko .....	47
--	----

### **BAB 3 TINJAUAN HUKUM MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGUNAAN TENAGA ALIH DAYA BANK X**

3.1. Manajemen Risiko dalam Kegiatan Alih Daya Perbankan .....	49
3.1.1. Tinjauan Umum Alih Daya .....	50
3.1.1.1. Pengaturan Penggunaan Alih Daya di Indonesia .....	51
3.1.1.2. Alasan Penggunaan Alih Daya.....	60
3.1.1.3. Risiko Penggunaan Alih Daya .....	62
3.1.2. Alih Daya dalam Perbankan .....	65
3.1.3. Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya Perbankan .....	68
3.2. Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya pada Bank X.....	79
3.2.1. Pelaksanaan Alih Daya di Bank X.....	79
3.2.2. Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya pada Bank X.....	83

### **BAB 4 PENUTUP**

4.1. Simpulan .....	93
4.2. Saran .....	94

### **DAFTAR REFERENSI**

### **LAMPIRAN**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998, menyebutkan pengertian Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak.<sup>1</sup> Mengacu pada pengertian tersebut, bank merupakan bisnis kepercayaan di mana masyarakat akan menempatkan uangnya pada bank yang menjadi pilihannya, yang memiliki performa dan tingkat kesehatan yang baik.<sup>2</sup> Lembaga perbankan sebagai salah satu lembaga keuangan<sup>3</sup> memiliki nilai yang sangat strategis dalam kehidupan perekonomian suatu Negara. Lembaga ini merupakan perantara pihak-pihak yang mempunyai kelebihan dana (*surplus of fund*) dengan pihak-pihak yang kekurangan dan memerlukan dana (*lack of fund*).<sup>4</sup>

Peranan utama bank sebagai lembaga intermediasi keuangan (*financial intermediary*) adalah mengalihkan dana (*deficit*) disamping menyediakan jasa-jasa keuangan lainnya. Oleh karena bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan atau perantara keuangan maka dalam hal ini faktor kepercayaan dari masyarakat atau nasabah merupakan faktor utama dalam menjalankan bisnis

---

<sup>1</sup> Indonesia (a), *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Lembar Negara Nomor 182, tahun 1998, Tambahan Lembar Negara No. 3790, (selanjutnya disebut sebagai “Undang-Undang Perbankan”), Pasal 1.

<sup>2</sup> Darmadi Sudibyo dan Eko B. Supriyanto, ed., *Budaya Kerja Perbankan: Jalan Lurus Menuju Integritas* (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2006), hlm. 103.

<sup>3</sup> Yang dimaksud dengan lembaga keuangan adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan atau tagihan dibandingkan dengan aset non-finansial atau aset riil. Lembaga keuangan merupakan bagian dari sistem keuangan dalam ekonomi modern yang melayani masyarakat pemakai jasa-jasa keuangan. Lihat: Husein Umar, *Business An Introduction* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm. 172.

<sup>4</sup> Muhammad Djumhana, *Hukum Perbankan di Indonesia* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003), hlm. ix.

perbankan.<sup>5</sup> Dalam melakukan fungsi intermediasi, bank harus mengambil risiko dan mempunyai kemampuan untuk dapat mengukur risiko. Dalam industri perbankan masalahnya akan menjadi kompleks karena dua hal utama. Pertama, risiko bank bersifat sistemik, artinya apabila satu bank mengalami masalah, maka bukan hanya pemilik bank saja yang dirugikan, karyawan yang kehilangan pekerjaan dan *stakeholder* bank lainnya yang akan terkena akibatnya, tetapi masalahnya akan dapat merambat kepada bank lain melalui transaksi pinjam meminjam antar bank. Kedua, bisnis perbankan adalah merupakan bisnis yang bersifat kepercayaan, oleh karena itu, uang para pemilik dana harus dilindungi agar para deposan tidak trauma untuk menyimpan uangnya di bank, yang berpotensi dapat mengakibatkan runtuhnya sistem perbankan. Oleh karena itu di Negara manapun pada umumnya industri perbankan dikenal sebagai industri yang paling banyak diatur dan diawasi oleh pemerintah atau bank sentral (*most highly regulated industry*).<sup>6</sup>

Pada dasarnya risiko melekat (*inherent*) pada seluruh aktivitas bank. Sebagai dampak terjadinya risiko kerugian keuangan langsung, kerugian akibat risiko (*risk loss*) pada suatu bank dapat berdampak pada pemangku kepentingan (*stakeholders*) bank, yaitu pemegang saham, karyawan, dan nasabah, serta berdampak juga kepada perekonomian secara umum.<sup>7</sup> Dapat dikatakan bahwa perbankan adalah industri yang sarat dengan risiko. Mulai dari pengumpulan dana sebagai sumber liabilitas, hingga penyaluran dana pada aktiva produktif. Berbagai kegiatan jasa yang ditawarkan bank tidak luput dari risiko.<sup>8</sup> Risiko dapat dikatakan sebagai suatu peluang terjadinya kerugian atau kehancuran. Lebih luas lagi risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan terjadinya hasil yang tidak diinginkan atau berlawanan yang diinginkan. Risiko dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi dan tidak dikelola dengan semestinya. Sebaliknya risiko

---

<sup>5</sup> Martono, *Bank & Lembaga Keuangan Lain* (Yogyakarta: Ekonisia, 2003), hlm. 19.

<sup>6</sup> Risnafany Hartanto, "Implementasi Manajemen Risiko Dalam Penerimaan Nasabaholeh Bank dalam PBI nomor 11/28/PBI 2009," (Tesis Magister Hukum Fakultas hukum Universitas Indonesia, 2010), hlm. 3.

<sup>7</sup> Ferry N. Idroes, *Manajemen Risiko Perbankan: Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hlm. 23.

<sup>8</sup> *Ibid.*, hlm. vii.

yang dikelola dengan baik akan memberi ruang pada terciptanya peluang untuk memperoleh suatu keuntungan yang lebih besar.<sup>9</sup>

Risiko yang mungkin terjadi dapat menimbulkan kerugian bagi bank jika dideteksi serta tidak dapat dikelola sebagaimana mestinya. Untuk itu, bank harus mengerti dan mengenal risiko-risiko yang mungkin timbul dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Risiko yang dikelola secara tepat dapat memberikan manfaat kepada bank dalam menghasilkan laba yang atraktif. Agar manfaat tersebut dapat terwujud, para pengambil keputusan harus mengerti tentang risiko dan pengelolaannya.<sup>10</sup> Pada dasarnya hubungan antara risiko dengan hasil ialah ibarat sisi mata uang yang berlawanan. Kecenderungan hubungannya ialah tingkat hasil yang tinggi membutuhkan tingkat risiko yang tinggi pula.<sup>11</sup> Hubungan antara risiko dan hasil secara alami berkorelasi secara linier negatif. Untuk itu, diperlukan upaya yang serius agar hubungan tersebut menjadi kebalikannya, yaitu aktivitas yang meningkatkan hasil pada saat risiko menurun. Guna meminimalisasi risiko yang dapat menimbulkan kerugian bagi bank, maka bank harus menerapkan manajemen risiko, yaitu serangkaian prosedur dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.<sup>12</sup>

Sebagai salah satu pilar sektor keuangan dalam melaksanakan fungsi intermediasi dan pelayanan jasa keuangan, sektor perbankan jelas sangat memerlukan adanya sebuah distribusi risiko yang efisien. Tingkat efisiensi dalam distribusi risiko dan imbalan inilah yang nantinya menentukan alokasi sumber daya dana di dalam perekonomian. Oleh karena itu, pelaku sektor perbankan dituntut untuk mampu secara efektif mengelola risiko yang dihadapinya. Tuntutan ini akan semakin besar dengan adanya penetapan standar-standar internasional oleh Bank for International Settlements (BIS) dalam bentuk *Basel Accord I* dan *Basel Accord II*. Perbankan Indonesia mau tidak mau harus mulai masuk ke

---

<sup>9</sup> Ferry N. Idroes dan Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 7.

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 21.

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 4.

<sup>12</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah* (Jakarta: Azkia Publisher, 2009), hlm. 272.



dalam era pengelolaan risiko secara terpadu (*integrated risk management*) dan pengawasan berbasis risiko (*risk-based supervision*). Jelas hal ini merupakan sebuah transisi yang tak mudah, dan memerlukan investasi besar, terutama dalam pembangunan sistem internal pengelolaan risiko, serta dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan teknologi informasi dan komputasi di bidang risiko.<sup>13</sup>

Kesadaran akan diperlukannya suatu manajemen risiko muncul dengan pesat setelah Thailand dan negara-negara Asia lainnya mengalami krisis ekonomi pada tahun 1997. Saat itu, bank-bank di Indonesia mempunyai *eksposure* utang dalam mata uang asing yang cukup besar, sedangkan nilai rupiah turun drastis dibandingkan dengan mata uang kuat dunia, khususnya US Dollar.<sup>14</sup> Hal ini kemudian yang memicu lahirnya ketentuan mengenai manajemen risiko yang dikenal dengan *Basel Accord I* yang dikeluarkan oleh *The Basel Committee on Banking Supervision*, yang kemudian disempurnakan dengan *Basel Accord II*.<sup>15</sup>

Sistem perbankan yang sehat merupakan sasaran utama bagi industri perbankan di Indonesia. Dengan sistem perbankan yang sehat, diharapkan dapat pula dimiliki struktur fundamental perbankan yang sehat dan kuat. Dalam rangka mendukung terwujudnya struktur perbankan yang sehat salah satunya perbankan Indonesia harus konsisten dalam pengelolaan manajemen risikonya. Berkaitan dengan hal tersebut, pada tanggal 19 Mei 2003 Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) no 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang kemudian diubah dengan PBI No.11/25/PBI/2009 pada tanggal 1 Juli 2009 tentang Perubahan atas PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Hal ini merupakan wujud keseriusan Bank Indonesia dalam masalah manajemen risiko perbankan. Keseriusan tersebut lebih dipertegas lagi dengan dikeluarkannya PBI no 7/25/PBI/2005 mengenai Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan

---

<sup>13</sup> Hal ini dikatakan oleh Drajad H.Wibowo dalam buku *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis* oleh Masyhud Ali. Lihat: Masyhud Ali, *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. xx.

<sup>14</sup> Viraguna Bagoes Oka, "Peran Bank Indonesia dalam Melaksanakan Fungsi Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Manajemen Risiko", *FORKEM* (7 April 2004): 3.

<sup>15</sup> Robert Tampubolon, *Risk Management: Qualitative Approach Applied to Commercial Bank* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004), hlm. 8.

Pejabat Bank Umum yang mengharuskan seluruh pejabat bank untuk memiliki sertifikasi manajemen risiko yang sesuai dengan tingkat jabatannya yang kemudian pada tanggal 4 Juni 2009 diganti dengan PBI No.11/19/PBI/2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum. Peraturan tersebut diatas diharapkan dapat meningkatkan kualitas penerapan Manajemen Risiko dalam perbankan.

Kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan merupakan kunci keberhasilan dan kelangsungan usaha bank, dimana kelangsungan usahanya sangat ditentukan oleh nasabahnya. Loyalitas nasabah sangat ditentukan oleh aspek kepercayaan nasabah kepada bank pilihannya. Nasabah akan memilih bank dengan performa dan tingkat kesehatan yang baik, dimana hal tersebut akan mencerminkan integritas bank suatu bank. Sedangkan pada dasarnya integritas industri perbankan tercermin dari integritas sumber daya manusianya, baik pemilik, pengurus, maupun pegawai.<sup>16</sup>

Namun, sejalan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan akan efisiensi, menuntut perbankan cenderung menggunakan pekerja alih daya agar dapat berfokus ke bisnis inti dan mengurangi pengelolaan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat pendukung, penghematan biaya, akses kepada sumber daya yang tidak dimiliki oleh bank, serta adanya kemungkinan kesepakatan hubungan jangka panjang.<sup>17</sup> Pada dasarnya penggunaan tenaga alih daya sendiri dilakukan untuk membagi resiko-resiko usaha, termasuk resiko ketenagakerjaan kepada pihak lain agar bank dapat lebih fokus kepada kegiatan utamanya. Risiko ketenagakerjaan, termasuk penggunaan tenaga alih daya pada bank, merupakan salah satu bagian dari risiko operasional yang risikonya dapat timbul karena kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/ atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Supriyanto, *Op.cit.*, hlm. 103.

<sup>17</sup> "Outsourcing", <http://ebizzasia.com/0213-2003/specialnote.0213,01.html>, diakses pada 6 Maret 2012, pukul 13:53.

<sup>18</sup> Bank Indonesia (a), *Peraturan Bank Indonesia tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain*, Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011, (selanjutnya disebut sebagai "PBI Alih Daya"), Pasal 1 angka (9).

Pada tanggal 9 Desember 2011, Bank Indonesia mengeluarkan PBI No.13/25/PBI/2011 Perihal Prinsip Kehati-Hatian Bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain. Latar belakang penerbitan PBI ini adalah untuk memberikan landasan pengaturan umum bagi bank yang akan melakukan penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain. Penyerahan sebagian pekerjaan kepada pihak lain dilakukan oleh bank agar bank dapat berkonsentrasi pada pekerjaan pokoknya dan praktek ini juga sejalan dengan perundang-undangan yang berlaku.<sup>19</sup>

Penyerahan pekerjaan tersebut berpotensi meningkatkan risiko yang dihadapi bank. Dengan meningkatnya risiko yang dihadapi oleh perbankan Indonesia, maka perlu diimbangi dengan adanya peningkatan kualitas dari penerapan manajemen risiko yang terkait dengan penggunaan *outsourcing*/ pihak lain. Untuk itu, bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam melakukan penyerahan sebagian pekerjaan kepada pihak lain. Disamping itu, pengaturan ini juga mengatur kejelasan atas tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diserahkan kepada pihak lain tersebut serta aspek perlindungan nasabah. Dengan memperhatikan aspek-aspek diatas, diharapkan dapat dicapai integritas sistem perbankan secara khusus dan sistem keuangan secara keseluruhan.<sup>20</sup>

Dalam pasal 2 ayat (2) PBI No.13/25/PBI/2011 Dalam melakukan Alih Daya, Bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko. Berdasarkan latar belakang tersebutlah Penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut mengenai manajemen risiko atas penggunaan tenaga alih daya pada bank umum, dengan judul ***“TINJAUAN HUKUM MENGENAI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGGUNAAN TENAGA KERJA ALIH DAYA (OUTSOURCING) PADA BANK X”***

---

<sup>19</sup>Bank Indonesia, *Frequently Asked Question: Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011 tanggal 9 Desember 2011 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain*. Hlm. 1.

<sup>20</sup> *Ibid.*,

## 1.2. Pokok Permasalahan

Berangkat dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pengaturan hukum mengenai manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh bank umum?
2. Bagaimanakah penerapan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh Bank X berdasarkan peraturan yang berlaku?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Setiap penulisan suatu karya ilmiah tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Demikian juga dengan penulisan skripsi ini. Secara umum skripsi ini dilakukan untuk mengkaji perihal aspek hukum penerapan manajemen resiko suatu bank umum terkait penggunaan tenaga kerja alih daya/ *outsourcing* berdasarkan peraturan yang berlaku.

Selain tujuan umum tersebut, secara khusus sesuai dengan ruang lingkup permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini, penulisan skripsi ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengetahui beberapa hal, yaitu untuk menjelaskan pengaturan mengenai manajemen risiko terkait penggunaan alih daya pada bank di Indonesia, serta menguraikan bentuk penerapan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga kerja alih daya tersebut pada Bank X..

Dengan demikian, diharapkan dengan dibuatnya karya ilmiah yang berjudul ***“Tinjauan Hukum mengenai Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Kerja Alih Daya pada Bank X”*** akan dapat memberikan manfaat nyata bagi para pembaca dan berbagai pihak yang memiliki minat untuk memperluas wawasannya di bidang perbankan, khususnya mengenai manajemen risiko dalam penggunaan tenaga kerja alih daya pada bank umum di Indonesia.

## 1.4 Definisi Operasional

Definisi operasional diperlukan mengingat sebagian besar pembahasan dalam karya ilmiah ini akan menggunakan istilah-istilah yang perlu diketahui terlebih dahulu untuk mendapatkan pemahaman yang baik. Adapun definisi operasional dari konsep-konsep khusus dalam karya ilmiah ini adalah sebagai berikut:

1. Bank:

Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.<sup>21</sup>

2. Risiko:

Potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa (*events*) tertentu.<sup>22</sup>

3. Manajemen Risiko:

Serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Bank.<sup>23</sup>

Manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.<sup>24</sup>

4. *Outsourcing*/ Alih Daya

Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain yang selanjutnya disebut Alih Daya adalah penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada Perusahaan Penyedia Jasa melalui perjanjian pemborongan pekerjaan dan/atau melalui perjanjian penyediaan jasa tenaga kerja.<sup>25</sup>

### 1.5 Metode Penelitian

Penulisan skripsi yang dilakukan Penulis merupakan suatu kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan analisa dan konstruksi, yang dilakukan secara metodologis,

<sup>21</sup> Indonesia (a), *Undang-Undang Perbankan, Op. Cit.*, Pasal 6 huruf (n).

<sup>22</sup> Bank Indonesia (b), *Peraturan Bank Indonesia tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No. 11/ 25 /PBI/2009 j.o. PBI No 5/8/PBI/2003, (selanjutnya disebut dengan “PBI Manajemen Risiko bagi Bank Umum”), Pasal 1 angka (4).

<sup>23</sup> *Ibid.*, Pasal 1 angka (5).

<sup>24</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 5.

<sup>25</sup> Bank Indonesia (a), *PBI Alih Daya, Op.cit.*, Pasal 1 angka (2).

sistematis, dan konsisten.<sup>26</sup> Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah yuridis normatif. Tipe penelitian yang digunakan menurut sifatnya adalah penelitian deskriptif. Penelitian yang bersifat deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan secara tepat sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi suatu gejala.<sup>27</sup> Skripsi ini akan menggambarkan tentang bagaimana bentuk risiko dalam penggunaan tenaga alih daya pada bank serta pengaturan mengenai manajemen risiko penggunaan tenaga kerja alih daya pada Bank X (nama disamarkan). Selain itu skripsi ini juga akan menggambarkan penerapan manajemen risiko penggunaan tenaga kerja alih daya pada Bank X berdasarkan peraturan yang berlaku.

Dalam sebuah penelitian yang dicari antara lain adalah pengetahuan yang benar, dimana pengetahuan yang benar ini nantinya dapat dipakai untuk menjawab pertanyaan atau ketidaktahuan tertentu.<sup>28</sup> Dalam skripsi ini permasalahan di atas akan dijabarkan dalam beberapa pokok permasalahan yaitu mengenai bagaimana pengaturan hukum mengenai manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh bank umum dan bagaimanakah bentuk pengelolaan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh bank umum sebagai wujud penerapan prinsip kehati-hatian berdasarkan peraturan yang berlaku.

Dengan digunakannya pendekatan normatif dalam skripsi ini, maka untuk mengkaji pokok permasalahannya, dibutuhkan data untuk mendukung penelitian ini. Jika dilihat dari tempat memperolehnya data ada dua jenis, yaitu data primer<sup>29</sup> dan data sekunder.<sup>30</sup> Pengumpulan data primer akan dilakukan Penulis dengan

---

<sup>26</sup> Yang dimaksud dengan metodologis berarti sesuai dengan metode atau cara tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan sistematis adalah berdasarkan suatu sistim. Konsisten berarti tidak adanya hal-hal yang bertentangan dalam suatu kerangka tertentu. Lihat: Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum* (Jakarta: UI Press, 2010), hlm. 43.

<sup>27</sup> Sri Mamudji, et.al, *Metode Penelitian dan Penulisan Hukum*, cet. 1, (Depok: Badan Penerbit Fakultas Hukum Univeritas Indonesia, 2005), hlm. 4.

<sup>28</sup> *Ibid.*, hlm. 28.

<sup>29</sup> Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari masyarakat, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari kepustakaan. Lihat: Soerdjono Soekanto dan Sri Mamudji, *Karya ilmiah Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat* (Jakarta: Raja Grafindo, 1994), hlm. 37.

<sup>30</sup> Data sekunder adalah data yang telah dalam keadaan siap pakai, bentuk dan isinya telah disusun Penulis terdahulu dan dapat diperoleh tanpa terikat waktu dan tempat.

mengadakan wawancara untuk mengetahui bagaimana bentuk pengelolaan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya oleh suatu bank umum sebagai wujud penerapan prinsip kehati-hatian berdasarkan peraturan tentang perbankan baik yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia maupun pemerintah Indonesia.

Adapun data sekunder sebagai sumber data paling utama dalam penelitian normatif yang akan digunakan Penulis untuk mempelajari serta memahami seluk beluk tentang manajemen risiko perbankan, penggunaan tenaga kerja alih daya dalam perbankan, dan bagaimana implementasi manajemen risiko atas penggunaan tenaga kerja alih daya dalam perbankan Indonesia oleh Bank Indonesia, selaku bank sentral Indonesia, yang dapat dilihat dari peraturan-peraturan terkait yang telah dikeluarkan Bank Indonesia. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang terdiri dari bahan hukum primer, sekunder, dan tersier sebagai berikut:<sup>31</sup>

1. Bahan hukum primer, yaitu bahan hukum yang mempunyai kekuatan mengikat berupa peraturan perundang-undangan Indonesia dan peraturan Bank Indonesia, antara lain: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 yang telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, PBI No: 13/ 25 /PBI/2011 Tentang Prinsip Kehati-Hatian Bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain serta peraturan perundang-undangan terkait lainnya.
2. Bahan hukum sekunder, yaitu bahan hukum yang erat kaitannya dengan bahan hukum primer dan dapat membantu menganalisa, memahami, dan menjelaskan bahan hukum primer, yang antara lain adalah teori para sarjana, buku, skripsi, tesis, penelusuran internet, artikel ilmiah, jurnal,

---

Lihat: *Ibid.*,

<sup>31</sup> Soekanto, *Op.cit.*, hlm. 32.

hasil seminar, bahan hasil penelitian dari universitas, surat kabar, dan makalah.

3. Bahan hukum tersier, yaitu bahan hukum yang memberikan petunjuk maupun penjelasan atas bahan hukum primer dan sekunder, misalnya ensiklopedi, atau kamus.

Data yang diperoleh baik dari bahan pustaka maupun dari wawancara seperti yang sudah dijabarkan diatas, diuraikan dan dihubungkan sedemikian rupa sehingga menjadi suatu tulisan yang sistematis.

Metode pengolahan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penulis akan mempelajari ketentuan hukum tentang manajemen risiko sebagai wujud penerapan prinsip kehati-hatian bagi bank umum saat menggunakan tenaga kerja alih daya. Demi memperdalam pemahaman Penulis terhadap ketentuan hukum tersebut maka Penulis akan melakukan wawancara dengan beberapa narasumber. Berdasarkan ketentuan hukum tentang manajemen risiko terkait penggunaan tenaga kerja alih daya pada bank umum serta hasil wawancara dengan narasumber maka Penulis akan menganalisis sejauh mana ketentuan hukum mengenai manajemen risiko dalam penggunaan tenaga kerja alih daya diterapkan oleh bank umum.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Untuk mempermudah memahami penulisan ini, sistematika penelitian dilakukan dengan membagi pembahasan menjadi empat bab yang nantinya diharapkan dapat memberikan jawaban atas pokok permasalahan yang diangkat dalam karya ilmiah ini. Berikut uraian singkat inti pembahasannya:

### **BAB 1**

Sebagai Pendahuluan. Pada bagian ini Penulis memberikan uraian mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, dan tujuan penelitian yang terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus. Kemudian Penulis juga melengkapi dengan metode penelitian, definisi operasional, dan sistematika penelitian.

### **BAB 2**

Pada bagian ini Penulis akan menjabarkan hasil tinjauan pustaka secara umum mengenai kegiatan usaha bank umum, tinjauan umum manajemen risiko yang di dalamnya membahas mengenai pengertian risiko dan manajemen risiko perbankan



secara umum sebagai dasar untuk menganalisis pokok permasalahan pada penelitian ini.

### **BAB 3**

Pada bagian ini Penulis akan menjelaskan mengenai kegiatan alih daya dalam perbankan, termasuk keuntungan dan risikonya, serta manajemen risiko perbankan dalam penggunaan alih daya berikut pengaturannya. Selain itu Penulis juga memaparkan keberadaan tenaga kerja alih daya pada Bank X, serta manajemen risiko Bank X tersebut terkait penggunaan tenaga alih daya dan menganalisis sejauh mana Bank X menerapkan manajemen risiko penggunaan alih daya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **BAB 4**

Merupakan bagian penutup. Bagian berisi kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan pemaparan yang telah diberikan pada bab-bab sebelumnya, selain itu juga saran yang relevan sehubungan dengan bahasan dari penelitian ini.

## BAB 2

### TINJAUAN UMUM MANAJEMEN RISIKO BANK UMUM

#### 2.1. Kegiatan Usaha Bank Umum

Bank merupakan lembaga keuangan depository<sup>32</sup>, dimana bank memiliki izin untuk menghimpun dana secara langsung dari masyarakat dalam bentuk simpanan.<sup>33</sup> Bentuk simpanan tersebut dapat berupa giro<sup>34</sup>, tabungan<sup>35</sup>, dan deposito<sup>36</sup>. Dana yang diperoleh dari masyarakat kemudian dialokasikan ke dalam aktiva<sup>37</sup> dalam bentuk pemberian pinjaman dan investasi.<sup>38</sup> Kekhususan kegiatan yang dilakukan oleh bank inilah yang membedakan bank dengan lembaga keuangan lain. Namun, selain kekhususan dalam menghimpun dana tersebut, bank

---

<sup>32</sup> Maksud dari lembaga keuangan depository adalah lembaga keuangan yang menghimpun dana langsung dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti tabungan, giro, dan deposito berjangka.

Lihat: I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja pada Sektor Publik* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 175.

<sup>33</sup> Idroes, *Op. cit.*, hlm. 15.

<sup>34</sup> Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan. Lihat: Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 1 angka (6).

<sup>35</sup> Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Lihat: *Ibid.*, Pasal 1 angka (9).

Sedangkan dalam bukunya, Kasmir mendefinisikan tabungan sebagai simpanan pada bank yang penarikannya dapat dilakukan sesuai dengan perjanjian antara bank dengan nasabah dan penarikannya dengan menggunakan slip penarikan, buku tabungan, kartu ATM atau sarana penarikan lainnya.

Lihat: Kasmir (a), *Manajemen Perbankan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 34.

<sup>36</sup> Deposito adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian Nasabah Penyimpan dengan bank.

Lihat Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 1 angka (7).

Sedangkan Kasmir mendefinisikan Deposito sebagai simpanan pada bank yang penarikannya sesuai jangka waktu (jatuh temponya) dan dapat ditarik dengan bilyet deposito atau sertifikat deposito.

Lihat Kasmir (a), *Op.cit.*, hlm. 34.

<sup>37</sup> Aktiva adalah harta atau kekayaan atau aset perusahaan, atau dengan kata lain, sumber daya yang dikuasai perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan diharapkan dapat memberi manfaat ekonomi di masa depan.

Lihat: Kuswandi, *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm. 50.

<sup>38</sup> Idroes, *Op. cit.*, hlm. 15.

juga diperbolehkan untuk menjalankan usaha yang sama dengan lembaga keuangan lain.<sup>39</sup> Selain fungsi utama sebagai lembaga intermediasi, yang merupakan sumber pendapatan utama sebuah bank, perbankan juga diizinkan untuk melakukan kegiatan usaha jasa keuangan lain yang terdiri dari perdagangan dan jasa keuangan.<sup>40</sup>

Kegiatan usaha bank telah dirinci dan dibatasi pada pasal-pasal dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 jo Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Pembatasan tersebut pada dasarnya untuk melindungi eksistensi dari suatu bank serta menghindari para penyimpan dana di bank tersebut dari kerugian.<sup>41</sup> Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 jo Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dalam pasal 5 ayat (1), membagi bank kedalam dua jenis, yaitu Bank Umum<sup>42</sup> dan Bank Perkreditan Rakyat<sup>43</sup> (BPR). Dalam penulisan ini, sesuai dengan judul subbab, Penulis akan memfokuskan pada kegiatan usaha yang dapat dijalankan oleh bank umum.

Terkait hal tersebut, dalam Pasal 6 Undang-Undang Perbankan telah diatur mengenai kegiatan usaha pokok yang dapat dijalankan oleh bank umum sebagai berikut:<sup>44</sup>

1. Menghimpun dana dari masyarakat.

Penghimpunan dana ini dilakukan oleh bank umum dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito, sertifikat deposito<sup>45</sup>, tabungan, dan/ atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibid.*,

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 16-17.

<sup>41</sup> Rachmadi Usman, *Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia*, cet. 2, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 214.

<sup>42</sup> Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.  
Lihat Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 1 angka (3).

<sup>43</sup> Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.  
Lihat *Ibid.*, Pasal 1 angka (4).

<sup>44</sup> *Ibid.*, Pasal 6.

<sup>45</sup> Sertifikat Deposito adalah simpanan dalam bentuk deposito yang sertifikat bukti penyimpanannya dapat dipindahtangankan.

2. Memberikan kredit<sup>47</sup>.
3. Menerbitkan surat pengakuan utang.

Bank umum dapat menerbitkan surat pengakuan utang baik yang berjangka pendek maupun yang berjangka panjang. Surat pengakuan utang yang berjangka pendek adalah sebagaimana dimaksud dalam pasal 100 sampai pasal 229 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD), yang dalam pasar uang dikenal sebagai Surat Berharga Pasar Uang (SPBU)<sup>48</sup>, yaitu promes (surat sanggup)<sup>49</sup> dan wesel<sup>50</sup> maupun

Lihat: *Ibid.*, Pasal 1 angka (8).

<sup>46</sup> *Ibid.*, Pasal 6 huruf (a).

<sup>47</sup> Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 1 angka (11).

<sup>48</sup> Surat Berharga adalah surat pengakuan utang, wesel, saham, obligasi, sekuritas kredit, atau setiap derivatifnya, atau kepentingan lain, atau suatu kewajiban dari penerbit, dalam bentuk yang lazim diperdagangkan dalam pasar modal dan pasar uang.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 1 angka (10).

Sedangkan menurut Purwosutjipto, yang dimaksud dengan Surat Berharga adalah surat bukti tuntutan utang, pembawa hak, dan mudah dijualbelikan.

Lihat: H.M.N. Purwosutjipto, *Pengertian Pokok Hukum Dagang Indonesia VII: Surat Berharga* (Jakarta: Djambatan, 2000), hlm. 5

Purwosutjipto kemudian juga memberikan definisi Surat Berharga Pasar Uang (SBPU) sebagai surat berharga yang biasa diperjualbelikan di pasar uang. Pasar uang yang dimaksud misalnya adalah bank dan lembaga keuangan bukan bank dan tempat-tempat lain di luar keduanya dimana transaksi jual beli surat berharga jangka pendek itu.

Lihat: H.M.N. Purwosutjipto, *Pengertian Pokok Hukum Dagang Indonesia VII: Surat Berharga* (Jakarta: Djambatan, 2000), hlm. 243.

<sup>49</sup> Yang dimaksud dengan promes atau surat sanggup adalah surat (akta) yang berisi kesanggupan seorang debitur untuk membayar sejumlah uang tertentu kepada seorang kreditur atau penggantinya.

Lihat: *Ibid.*, hlm. 133.

Surat promes ini dapat berupa yang diterbitkan oleh nasabah dalam rangka penerimaan kredit dari bank atau lembaga keuangan bukan bank, dan dapat pula diterbitkan oleh bank atau lembaga keuangan bukan bank dalam rangka pinjaman antar bank.

Lihat: *Ibid.*, hlm 244.

<sup>50</sup> Menurut Purwosutjipto, wesel adalah surat berharga yang memuat kata “wesel” di dalamnya, ditanggali, dan ditandatangani di suatu tempat, dalam mana penerbit memberi perintah tak bersyarat kepada tersangkut untuk membayar sejumlah uang pada hari bayar kepada penerima atau penggantinya.

Lihat: *Ibid.*, hlm. 45.

Wesel disini adalah wesel bank yaitu wesel yang diterbitkan oleh bank, sedangkan yang menjadi tersangkut adalah bank yang sama di tempat lain. Wesel ini menyerupai cek, karena harus dibayar pada waktu diunjukkan.

Lihat: *Ibid.*, hlm. 214.

jenis lain yang mungkin dikembangkan di masa yang akan datang. Sedangkan surat pengakuan utang berjangka panjang dapat berupa obligasi<sup>51</sup> atau sekuritas kredit<sup>52</sup>.

4. Membeli, menjual, atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:<sup>53</sup>
  - a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
  - b. Surat pengakuan utang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat yang dimaksud;
  - c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah;
  - d. Sertifikat Bank Indonesia<sup>54</sup>;
  - e. Obligasi;
  - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun;
  - g. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.

5. Memindahkan uang.

Bank umum menjalankan usaha memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.

---

<sup>51</sup> Obligasi adalah surat bukti pengakuan utang, yang dapat dikeluarkan oleh pemerintah atau oleh perusahaan, dengan jangka waktu sekurang-kurangnya satu tahun. Lihat: *Ibid.*, hlm. 208.

<sup>52</sup> Sekuritas Kredit adalah bukti hutang dari suatu emiten yang dijamin oleh harta atau kekayaan dengan janji untuk melakukan pembayaran pinjaman pokok dan imbalan yang jumlahnya ditentukan terlebih dahulu, dalam waktu antara 1 (satu) sampai 3 (tiga) tahun terhitung sejak tanggal emisi. Lihat: Kementerian Keuangan Republik Indonesia (a), *Keputusan Menteri Keuangan tentang Pasar Modal*, Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.1548/KMK.013/1990, Pasal 1 angka (71).

<sup>53</sup> Kegiatan usaha bank umum dalam poin ini, mencakup kegiatan membeli, menjual atau menjamin surat-surat berharga seperti surat pengakuan utang dan surat-surat berharga yang diterbitkan oleh pemerintah dan/atau Bank Indonesia. Lihat: Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 6 huruf (d) jo. Penjelasan Pasal 6 huruf (d).

<sup>54</sup> Sertifikat Bank Indonesia (SBI) adalah surat berharga dalam mata uang rupiah yang diterbitkan oleh Bank Indonesia sebagai pengakuan utang berjangka waktu pendek. Lihat: Bank Indonesia (d), *Peraturan Bank Indonesia tentang Operasi Moneter*, Peraturan Bank Indonesia No. 12/ 11 /PBI/2010, Pasal 1 angka (7).

6. Menempatkan atau meminjamkan dana.

Bank umum menjalankan usaha menempatkan dana pada, meminjamkan dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk<sup>55</sup>, cek<sup>56</sup> atau sarana lainnya.

7. Menerima pembayaran.

Bank umum menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar-pihak ketiga. Dalam penjelasan Pasal 6 huruf (g) Undang-Undang Perbankan, kegiatan menerima pembayaran ini mencakup antara lain kliring<sup>57</sup> dan inkaso<sup>58</sup>.

8. Menyediakan tempat penyimpanan.

Bank umum melakukan penyewaan tempat penyimpanan barang dan surat berharga (*safety box*) tanpa perlu diketahui mutasi dan isinya oleh bank.<sup>59</sup>

9. Melakukan kegiatan penitipan.

Bank umum melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak. Dalam melakukan kegiatan penitipan, bank menerima titipan harta penitip dengan mengadministrasikannya secara terpisah dari kekayaan bank dan mutasi dari barang titipan dilaksanakan oleh bank atas perintah penitip.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Wesel unjuk adalah wesel yang harus dibayar pada saat diunjukkan.  
Lihat: Purwosutjipto, *Op.cit.*, hlm. 58.

<sup>56</sup> Cek adalah surat perintah tanpa syarat dari nasabah kepada bank yang memelihara rekening giro nasabah tersebut, untuk membayar sejumlah uang kepada pihak yang disebutkan di dalamnya atau kepada pemegang cek tersebut.  
Lihat: Kasmir (b), *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 71.

<sup>57</sup> Yang dimaksud dengan kliring adalah jasa penyelesaian hutang piutang antar bank dengan cara saling menyerahkan warkat-warkat yang dikliringkan di lembaga kliring. Penyelesaian hutang yang dimaksud di sini ialah penagihan cek atau bilyet giro melalui bank. Sedangkan yang dimaksud dengan warkat adalah surat-surat berharga seperti cek, bilyet giro, dan surat piutang lainnya.  
Lihat: Kasmir (b), *Op.cit.*, hlm 151.

<sup>58</sup> Inkaso merupakan proses penagihan warkat antara bank, dimana warkat yang ditagihkan harus berasal dari luar kota atau luar wilayah kliring atau dari luar negeri.  
Lihat: *Ibid.*, hlm 155

<sup>59</sup> Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 6 huruf (h) jo. penjelasan Pasal 6 huruf (h).

<sup>60</sup> *Ibid.*, Pasal 6 huruf (i) jo. penjelasan Pasal 6 huruf (i).

Jika bank yang menyelenggarakan kegiatan penitipan mengalami pailit, semua harta yang dititipkan pada bank tersebut tidak dimasukkan kedalam harta kepailitan dan wajib dikembalikan kepada penitip yang bersangkutan.<sup>61</sup>

10. Penempatan dari dalam bentuk surat berharga.

Bank umum melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat dalam bursa efek. Dalam kegiatan ini bank berperan sebagai penghubung antara nasabah yang membutuhkan dana dengan nasabah yang memiliki dana.<sup>62</sup>

11. Kegiatan anjak piutang<sup>63</sup>, kartu kredit<sup>64</sup> dan wali amanat<sup>65</sup>.

12. Menyediakan pembiayaan.

Bank umum menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Pada dasarnya, bank umum yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional dapat juga melakukan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah melalui dua cara, yaitu pertama, melalui pendirian kantor cabang atau kantor di bawah kantor cabang baru; atau yang kedua, perubahan kantor cabang atau kantor di bawah kantor cabang yang melakukan kegiatan usaha secara konvensional menjadi kantor yang melakukan kegiatan berdasarkan

<sup>61</sup> Usman, *Op.cit.*, hlm. 209.

<sup>62</sup> Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 6 huruf (j) jo. penjelasan Pasal 6 huruf (j).

<sup>63</sup> Kegiatan anjak piutang merupakan kegiatan pengurusan piutang atau tagihan jangka pendek dari transaksi perdagangan dalam dan luar negeri, yang dilakukan dengan pengambilalihan atau pembelian piutang tersebut.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 6 huruf (l) jo penjelasan pasal 6 huruf (l).

<sup>64</sup> Usaha kartu kredit adalah usaha dalam kegiatan pemberian kredit atau pembiayaan untuk pembelian barang atau jasa yang penarikannya dilakukan dengan kartu. Secara teknis kartu kredit berfungsi sebagai sarana pemindahbukuan dalam melakukan pembayaran suatu transaksi.

Lihat: *Ibid.*,

<sup>65</sup> Wali Amanat adalah kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh Bank Umum untuk mewakili kepentingan pemegang surat berharga berdasarkan perjanjian antara Bank Umum dengan emiten surat berharga yang bersangkutan.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 1 angka (15).

Prinsip Syariah.<sup>66</sup> Namun sebaliknya, bank umum berdasarkan Prinsip Syariah tidak melakukan kegiatan usaha secara konvensional.<sup>67</sup>

### 13. Menyediakan kegiatan lain.

Bank umum dapat melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undangan perbankan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank dalam hal ini adalah kegiatan-kegiatan usaha selain dari kegiatan tersebut diatas, yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, misalnya memberikan bank garansi<sup>68</sup>, bertindak sebagai bank persepsi<sup>69</sup>, *swap* bunga, membantu administrasi usaha nasabah dan lain-lain.

Bank Umum dapat melakukan sebagian atau seluruh kegiatan usaha sebagaimana dimaksud di atas dan masing-masing bank dapat memilih jenis usaha yang sesuai dengan keahlian dan bidang usaha yang ingin dikembangkannya. Sehingga pada dasarnya, kebutuhan masyarakat terhadap berbagai jenis jasa bank dapat dipenuhi oleh dunia perbankan tanpa mengabaikan prinsip kesehatan dan efisiensi mengingat pembatasan kegiatan bank umum sebagaimana telah disebutkan di atas.

Selanjutnya, masih terkait dengan kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh bank umum, Pasal 7 Undang-Undang Perbankan mengatur bahwa bank umum

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, Pasal 6 huruf (m) jo. penjelasan Pasal 6 huruf (m).

<sup>67</sup> *Ibid.*,

<sup>68</sup> Bank garansi adalah merupakan jaminan pembayaran yang diberikan oleh bank kepada suatu pihak, baik perorangan, perusahaan atau badan/lembaga lainnya dalam bentuk surat jaminan. Pemberian jaminan dengan maksud bank menjamin akan memenuhi (membayar) kewajiban-kewajiban dari pihak yang dijamin kepada pihak yang menerima jaminan, apabila yang dijamin di kemudian hari ternyata tidak memenuhi kewajiban kepada pihak lain sesuai dengan yang di perjanjikan atau cedera janji. Lihat Kasmir (b), *Op.cit.*, hlm. 194.

<sup>69</sup> Bank Persepsi adalah bank umum yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan untuk menerima setoran penerimaan negara bukan dalam rangka impor, yang meliputi penerimaan pajak, cukai dalam negeri, dan penerimaan bukan pajak. Lihat: Kementerian Keuangan Republik Indonesia (b), *Peraturan Menteri Keuangan tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 84/KMK.04/2003 tentang Tatalaksana Pembayaran dan Penyetoran Penerimaan Negara Dalam Rangka Impor dan Penerimaan Negara Atas Barang Kena Cukai Buatan Dalam Negeri*, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 145/PMK.04/2006, Pasal 1 angka (4).



dapat pula melakukan atau menjalankan usaha tambahan namun dengan izin khusus Menteri Keuangan, yang meliputi antara lain:<sup>70</sup>

1. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
2. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank antara perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura<sup>71</sup>, perusahaan efek asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
3. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia; dan
4. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku.

Masih terkait dengan kegiatan usaha bank umum, berdasarkan pasal 12 Undang-Undang Perbankan diatur bahwa Pemerintah bersama Bank Indonesia dapat melakukan kerja sama dengan Bank Umum untuk menunjang pelaksanaan program peningkatan taraf hidup rakyat banyak melalui pemberdayaan koperasi, usaha kecil, dan menengah.<sup>72</sup>

Di samping rincian kegiatan usaha bank umum tersebut, terdapat pula pembatasan bagi bank untuk menjalankan kegiatan usahanya tersebut sebagaimana disebutkan di dalam pasal 10 Undang-Undang Perbankan yang menyatakan bahwa bank umum dilarang:<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 7.

<sup>71</sup> Modal Ventura adalah suatu pembiayaan oleh perusahaan modal ventura (investor) dalam bentuk penyertaan modal ke dalam suatu perusahaan yang menerima pembiayaan untuk jangka waktu tertentu. Setelah jangka waktu tersebut, pihak investor akan melakukan penarikan kembali (divestasi) atas saham-sahamnya itu.

Lihat: Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI), *Panduan Bantuan Hukum di Indonesia: Pedoman Anda Memahami dan Menyelesaikan Masalah Hukum* (Jakarta: YLBHI, 2007), hlm. 153.

<sup>72</sup> Indonesia (a), *Op. cit.*, Pasal 12.

<sup>73</sup> *Ibid.*, Pasal 10.

1. Melakukan penyertaan modal, kecuali yang diizinkan oleh Undang-Undang Perbankan sebagai usaha tambahannya;
2. Melakukan perasuransian;
3. Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 dan Pasal 7, antara lain melakukan kegiatan sebagai penjamin emisi efek (*underwriter*)<sup>74</sup>.

## 2.2. Tinjauan Umum Manajemen Risiko pada Bank Umum

Pengaruh globalisasi yang memacu tingginya iklim usaha yang kompetitif mempengaruhi pertumbuhan dunia perbankan di Indonesia yang semakin meningkat. Berbagai inovasi diciptakan oleh bank-bank untuk dapat bersaing dalam dunia usaha ini. Hal inilah yang kemudian menimbulkan risiko tinggi dalam dunia usaha perbankan. Untuk mendorong kondisi perbankan yang sehat serta mengatasi kemungkinan timbulnya kegagalan suatu bank, pemerintah kemudian mengeluarkan seperangkat peraturan yang berkaitan dengan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko bank sebagai langkah antisipasi demi menjaga kesehatan dunia perbankan.

Dalam sub bab ini, Penulis akan menjabarkan mengenai tinjauan umum manajemen risiko pada bank umum, mulai dari pengertian risiko itu sendiri hingga penjelasan mengenai manajemen risiko pada bank.

### 2.2.1. Konsep Dasar Manajemen Risiko Bagi Bank Umum

Perbankan merupakan industri yang sarat dengan risiko dalam setiap kegiatannya, mulai dari pengumpulan dana hingga penyaluran dana, sehingga dapat dikatakan bahwa berbagai kegiatan jasa yang ditawarkan bank tidak luput dari risiko.<sup>75</sup> Sejalan dengan hal tersebut, tentu saja itu berarti, dalam mengerjakan bisnisnya bank harus mengambil risiko, mentransformasikannya dan mengaplikasikannya ke dalam produk dan jasa perbankan. Seiring dengan evolusi yang terjadi di dunia perbankan, penekanan sisi manajerial telah bergeser jauh

---

<sup>74</sup> Penjamin emisi efek atau *underwriter* adalah pihak yang membuat kontrak dengan emiten untuk melakukan penawaran umum (*go public*) bagi kepentingan emiten dengan atau tanpa kewajiban untuk membeli sisa efek yang tidak terjual.

Lihat: Iswi Hariyani dan R. Serfianto Diby Purnomo, *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal* (Jakarta: Visimedia, 2010), hlm. 77.

<sup>75</sup> Idroes, *Op. cit.*, hlm. vii.

dari hanya sekedar keuntungan dan intermediasi menjadi intermediasi berbasis risiko yang merupakan pertimbangan antara keuntungan dan risiko yang ada di setiap sisi aktivitas Bank.<sup>76</sup>

Sebagai contoh, kejatuhan Bank *Barings* Februari 1995 karena lemahnya kontrol operasional, kasus Daiwa Bank (1995), Sumitomo Corp (1996) yang merugikan US\$ 2,6 miliar, dan kerugian US\$750 juta yang menimpa Allied Irish Bank (Desember 2000-Januari 2002), serta diberbagai kasus lainnya menjadi pelajaran yang tidak terbantahkan.<sup>77</sup> Setidaknya hal tersebut memberikan suatu kedudukan yang cukup rasional bahwa bank membutuhkan manajemen yang berbasis risiko.<sup>78</sup> Pada dasarnya, keuntungan dari suatu bank sangatlah bergantung pada manajemen resikonya dan bahkan secara ekstrim, dapat dikatakan, bahwa buruknya manajemen resiko suatu bank dapat mengancam tingkat solvensi<sup>79</sup> dari bank yang bersangkutan.<sup>80</sup>

Terkait dengan manajemen risiko, di Indonesia, Bank Indonesia pada tahun 2003 telah mengeluarkan peraturan mengenai manajemen risiko bagi bank umum. Peraturan tersebut adalah Peraturan Bank Indonesia No.5/12/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum. Kemudian pada 2009 diubah menjadi Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/5/PBI/2009 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, yang mensyaratkan kepada bank-bank umum untuk menerapkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi melalui praktik-praktik manajemen berbasis risiko di setiap sisi aktivitasnya.<sup>81</sup> Berdasarkan PBI tersebut, bank diwajibkan menerapkan Manajemen Risiko secara efektif, baik untuk bank

---

<sup>76</sup> Tedy Fardiansyah, *Refleksi dan Strategi penerapan Manajemen Risiko Perbankan Indonesia* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), hlm. xxi-xxii.

<sup>77</sup> *Ibid.*,

<sup>78</sup> *Ibid.*,

<sup>79</sup> Solvensi merupakan kesanggupan perusahaan untuk membayar utang yang dimilikinya dalam jangka panjang.  
Lihat: Nofie Iman, *Kiat-Kiat Membiakkan Uang di Masa Sulit Investasi Untuk Pemula* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008), hlm. 51.

<sup>80</sup> Shelagh Hetternan, *Modern Banking in Theory and Practice* (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1996), hlm. 165-166.

<sup>81</sup> Fardiansyah., *Op.cit.*, hlm. xvi.

secara individu maupun untuk bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak.<sup>82</sup> Tujuan utama dikeluarkannya PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko Bank Umum tersebut ialah untuk mengendalikan risiko yang dihadapi Bank sehingga kualitas penerapan manajemen risiko di Bank juga menjadi semakin meningkat.<sup>83</sup> Selain itu, pengaturan mengenai manajemen risiko bank umum juga terdapat dalam Surat Edaran Bank Indonesia Surat Edaran Bank Indonesia No.13/23/DPNP kepada Semua Bank Umum Konvensional di Indonesia perihal Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum pada Tanggal 25 Oktober 2011.<sup>84</sup>

#### 2.2.1.1. Pengertian Risiko

Manusia melakukan aktivitas untuk mempertahankan eksistensinya dalam kehidupan. Di sisi lain, dalam setiap aktivitas terkandung risiko terjadinya akibat yang buruk. Dapat dikatakan risiko merupakan konsekuensi dari aktivitas yang dilakukan.<sup>85</sup> Risiko dapat diartikan sebagai ancaman atau kemungkinan suatu tindakan atau kejadian yang menimbulkan dampak yang berlawanan dengan tujuan yang ingin dicapai.<sup>86</sup> Risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya sesuatu yang merugikan yang tidak diduga/tidak diinginkan, atau dapat dikatakan bahwa risiko merupakan ketidakpastian atau kemungkinan terjadinya sesuatu, yang bila terjadi akan mengakibatkan kerugian.<sup>87</sup>

Merujuk kepada pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa “kemungkinan” itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian. Ketidakpastian merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko.<sup>88</sup> Kondisi yang tidak pasti ini timbul karena berbagai sebab, antara lain: jarak waktu dimulai

<sup>82</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 2 ayat (1).

<sup>83</sup> [http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/pbi\\_112509.htm](http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/pbi_112509.htm), diakses pada 19 April 2012, pukul 07.40.

<sup>84</sup> Bank Indonesia (e), *Surat Edaran Bank Indonesia Perihal: Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*, Surat Edaran Bank Indonesia No.13/23/DPNP, Tanggal 25 Oktober 2011.

<sup>85</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 2.

<sup>86</sup> *Ibid.*, hlm. 3.

<sup>87</sup> Soeisno Djojosoedarso, *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi* (Jakarta: Salemba Empat, 1999), hlm. 2.

<sup>88</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Risiko* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. 21.

perencanaan atas kegiatan sampai kegiatan itu berakhir; keterbatasan tersedianya informasi yang diperlukan; keterbatasan pengetahuan/ keterampilan/ teknik mengambil keputusan, serta hal lainnya.<sup>89</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, maka risiko memiliki karakteristik:<sup>90</sup>

1. Merupakan ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa.
2. Merupakan ketidakpastian yang bila terjadi akan menimbulkan kerugian.

Risiko secara umum memiliki wujud yang bermacam-macam, antara lain:<sup>91</sup>

1. Berupa kerugian atas harta milik/kekayaan atau penghasilan, misalnya yang diakibatkan oleh kebakaran, pencurian, pengangguran dan sebagainya.
2. Berupa penderitaan seseorang, misalnya sakit/ cacat karena kecelakaan.
3. Berupa tanggung jawab hukum, misalnya risiko dari perbuatan atau peristiwa yang merugikan orang lain.
4. Berupa kerugian karena perubahan keadaan pasar, misalnya karena terjadinya perubahan harga, perubahan selera konsumen dan sebagainya.

Risiko dalam berbagai bentuk dan sumbernya merupakan komponen yang tak terpisahkan dari setiap aktivitas ekonomi karena masa depan merupakan sesuatu yang sangat sulit diprediksi.<sup>92</sup> Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa pada dasarnya akan selalu ada elemen ketidakpastian yang kemudian menimbulkan risiko.

Dilihat dari sudut pandang perbankan, risiko didefinisikan sebagai peluang dari kemungkinan terjadinya situasi yang memburuk. Definisi ini mengandung pengertian bahwa risiko hanya berkaitan dengan situasi di mana suatu hasil negatif dapat terjadi dan bahwa kemungkinan atas terjadinya kejadian itu dapat

---

<sup>89</sup> *Ibid.*,

<sup>90</sup> Djojosoedarso, *Op.cit.*, hlm. 2.

<sup>91</sup> *Ibid.*,

<sup>92</sup> Hal ini dikatakan oleh Drajad H. Wibowo pada buku *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis* karangan Masyhud Ali. Lihat: Ali, *Op.cit.*, hlm. xix.

diperkirakan.<sup>93</sup> Risiko melekat pada seluruh aktivitas bank.<sup>94</sup> Sedangkan pada dasarnya sebagai industri yang melakukan usaha pengelolaan uang sebagai aktivitas untuk menghasilkan uang, maka suatu bank harus menghadapi berbagai risiko dalam menjalankan usahanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa, risiko paling laten yang selalu mengancam aktivitas perbankan adalah hilangnya uang.<sup>95</sup>

Pasal 1 angka (6) Peraturan Bank Indonesia No. 11/25/ PBI/2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, memberikan definisi dari risiko sebagai berikut:<sup>96</sup>

*“Risiko merupakan potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu.”*

Pada dasarnya banyak peristiwa yang dapat terjadi yang kemudian berakibat pada terjadinya kerugian bagi kegiatan operasional bank. Kerugian tersebut dapat terjadi kapan saja, menimpa bank mana saja, dan di mana saja.<sup>97</sup> Peristiwa yang menyebabkan risiko disebut juga sebagai *risk event*, yang dapat berawal dari kejadian internal dan eksternal bank.<sup>98</sup> Kejadian internal yang dimaksud adalah kejadian yang bersumber dari institusi itu sendiri yang pada dasarnya dapat dicegah agar tidak terjadi. Kejadian internal tersebut antara lain seperti kesalahan sistem, kesalahan manusia, kesalahan prosedur, dan lain-lain. Sebaliknya kejadian eksternal adalah kejadian yang bersumber dari luar yang tidak mungkin dapat dihindari. Peristiwa yang menyebabkan timbulnya risiko bagi bank yang bersumber dari eksternal seperti bencana alam, bencana akibat ulah manusia seperti kerusuhan dan perang, krisis ekonomi global, krisis ekonomi regional, krisis ekonomi local, hingga dampak sistemik yang ditimbulkan oleh masalah pada lembaga keuangan atau bank lain.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 3.

<sup>94</sup> *Ibid.*, hlm. 21.

<sup>95</sup> Idroes dan Sugiarto, *Op.cit.*, hlm. 8.

<sup>96</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 1 angka (6).

<sup>97</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 3.

<sup>98</sup> Idroes dan Sugiarto, *Op.cit.*, hlm. 8-9.

<sup>99</sup> *Ibid.*,

Berdasarkan pemaparan diatas, Penulis menyimpulkan bahwa risiko pada dasarnya tidak selalu harus dihindari, melainkan harus dikelola secara baik. Untuk mendapatkan hasil dari suatu kegiatan, seseorang harus menghadapi risiko. Jika seseorang tidak mengambil risiko sama sekali, maka itu merupakan suatu kesalahan karena tidak ada peluang sama sekali untuk memperoleh hasil. Untuk itu risiko harus dihadapi dalam setiap aktivitas sehingga memberikan peluang untuk memperoleh hasil yang diharapkan, namun demikian risiko yang ada harus dikelola dengan baik.<sup>100</sup>

#### 2.2.1.2. Jenis-jenis Risiko Bank Umum

Berkembangnya aktivitas dan produk perbankan yang semakin kompleks dan bervariasi menyebabkan risiko yang ditanggung dunia perbankan pun semakin besar. Risiko yang mungkin terjadi dapat menimbulkan kerugian bagi bank jika tidak dideteksi serta tidak dikelola sebagaimana mestinya. Untuk itu, bank harus mengerti dan mengenal risiko-risiko yang mungkin timbul dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Risiko itu sendiri tidak harus selalu dihindari pada semua keadaan, namun semestinya dikelola secara baik tanpa mengurangi hasil yang ingin dicapai. Risiko yang dikelola secara tepat dapat memberikan manfaat kepada bank dalam menghasilkan keuntungan. Untuk itulah para pengambil keputusan harus mengerti tentang risiko dan pengelolaannya.<sup>101</sup>

Terdapat sedikitnya sepuluh jenis risiko utama yang menghadang perbankan saat ini. Sebagian besar risiko itu sesungguhnya berakar pada terjadinya perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam bisnis perbankan itu sendiri.<sup>102</sup> Jenis-jenis risiko yang diemban oleh bank umum diatur dalam Pasal 4 ayat (1) PBI No.11/25/PBI/2009 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (PBI Manajemen Risiko Bank Umum), sebagai berikut:<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, hlm. 8.

<sup>101</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 3.

<sup>102</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. xxvi-xxvii.

<sup>103</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 4 angka (1).

1. Risiko kredit (*credit risk*)

Setiap pemberian kredit oleh bank mengandung risiko sebagai akibat ketidakpastian dalam pengembaliannya yang menyebabkan bank perlu mencegah atau memperhitungkan kemungkinan timbulnya risiko tersebut.<sup>104</sup>

Risiko kredit adalah risiko dari kemungkinan terjadinya kerugian bank sebagai akibat dari tidak dilunasinya kembali kredit yang diberikan bank kepada debitur maupun pihak peminjam lainnya.<sup>105</sup> Pengertian tersebut sejalan dengan pengertian yang tercantum dalam PBI Manajemen Risiko Bank Umum, dimana dalam pasal 1 angka (6) disebutkan bahwa:<sup>106</sup>

*“Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank”*

Bagi kebanyakan bank, porsi kerugian yang ditimbulkan oleh risiko kredit ini merupakan unsur risiko kerugian yang terbesar karena margin yang diterima bank dalam kegiatan pemberian kredit relatif kecil. Sementara itu, kemungkinan risiko kerugian yang diderita bank menyusul terjadinya risiko kredit ini sangatlah besar. Hal ini lah yang menyebabkan risiko kredit menjadi unsur yang memiliki potensial tercepat dalam menggerogoti modal bank.<sup>107</sup>

2. Risiko Pasar (*market risk*)

Berdasarkan pasal 1 angka (7) PBI Manajemen Risiko Bank Umum, diatur bahwa:<sup>108</sup>

*“Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk Risiko perubahan harga option.”*

Risiko pasar pada dasarnya merupakan risiko kerugian pada posisi neraca serta pencatatan tagihan dan kewajiban di luar neraca yang timbul dari perubahan harga pasar.<sup>109</sup> Perubahan tersebut merupakan akibat terdapatnya

<sup>104</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 175.

<sup>105</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 27.

<sup>106</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 1 angka (6).

<sup>107</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 27.

<sup>108</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 1 angka (7).

<sup>109</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 22.



perubahan faktor pasar. Faktor pasar yaitu tingkat suku bunga bank, nilai tukar mata uang, harga pasar saham, dan sekuritas serta harga komoditas.<sup>110</sup> Dalam penjelasan PBI Manajemen Risiko Bank Umum, yang termasuk kedalam Risiko Pasar antara lain:<sup>111</sup>

- a. Risiko suku bunga<sup>112</sup>
- b. Risiko nilai tukar<sup>113</sup>
- c. Risiko komoditas<sup>114</sup>
- d. Risiko ekuitas.<sup>115</sup>

### 3. Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)

Risiko likuiditas diartikan sebagai risiko yang berhubungan dengan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk memenuhi permintaan nasabah.<sup>116</sup> Risiko ini antara lain disebabkan oleh bank tidak mampu memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo.<sup>117</sup> Risiko likuiditas juga dapat diartikan sebagai risiko yang dihadapi bank dalam menyediakan alat-alat likuid untuk dapat memenuhi kewajiban utang-utangnya dan kewajiban

<sup>110</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 19.

<sup>111</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 4 ayat (1) huruf (b) jo. penjelasan Pasal 4 ayat (1) huruf (b).

<sup>112</sup> Risiko suku bunga adalah Risiko akibat perubahan harga instrumen keuangan dari posisi *Trading Book* atau akibat perubahan nilai ekonomis dari posisi *Banking Book*, yang disebabkan oleh perubahan suku bunga. Dalam kategori Risiko suku bunga termasuk pula Risiko suku bunga dari posisi *Banking Book* yang antara lain meliputi repricing risk, yield curve risk, basis risk, dan optionality risk. Lihat: *Ibid.*,

<sup>113</sup> Risiko Nilai Tukar adalah risiko akibat perubahan nilai posisi *Trading Book* dan *Banking Book* yang disebabkan oleh perubahan nilai tukar valuta asing atau perubahan harga emas. Lihat: *Ibid.*,

<sup>114</sup> Risiko Komoditas adalah Risiko akibat perubahan harga instrumen keuangan dari posisi *Trading Book* dan *Banking Book* yang disebabkan oleh perubahan harga komoditas. Lihat: *Ibid.*,

<sup>115</sup> Risiko Ekuitas adalah Risiko akibat perubahan harga instrument keuangan dari posisi *Trading Book* yang disebabkan oleh perubahan harga saham. Lihat: *Ibid.*,

<sup>116</sup> Fardiansyah, *Op.cit.*, hlm. xxxvi.

<sup>117</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 55.

lain serta kemampuan memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa terjadinya penangguhan.<sup>118</sup>

#### 4. Risiko Operasional (*Operational Risk*)

Risiko Operasional merupakan risiko terjadinya kerugian bagi bank yang diakibatkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses di dalam manajemen bank, sumber daya manusia, dan sistem.<sup>119</sup> Risiko operasional pada dasarnya terkait dengan sejumlah masalah yang bersumber dari terjadinya kegagalan dalam proses internal manajemen bank.<sup>120</sup> Namun disisi lain risiko operasional juga dapat terjadi sebagai akibat dari faktor-faktor di luar bank.<sup>121</sup> Risiko operasional melekat pada setiap aktivitas fungsional Bank, seperti kegiatan perkreditan, treasury dan investasi, operasional dan jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan dan instrumen utang, teknologi sistem informasi, dan sistem informasi manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia.<sup>122</sup> Risiko operasional terjadi salah satunya sebagai akibat dari tindakan individu, dan juga dapat disebabkan oleh sejumlah kesalahan manajerial bank yang berulang dan dalam kurun periode yang cukup lama. Pada kenyataannya, kejadian bangkrutnya bank disebabkan oleh kejadian yang tidak terprediksi atau kesalahan yang terakumulasi dalam jangka panjang.<sup>123</sup> Risiko ini merupakan jenis risiko yang sangat berpengaruh bagi kelancaran bisnis para nasabah bank. Hal inilah yang menyebabkan mengapa pusat perhatian bank atas upaya mengelakkan risiko operasional ini diarahkan pada upaya penyempurnaan proses, prosedur, dan pengawasan manajemen bank.<sup>124</sup> Risiko operasional berbeda sifatnya dengan risiko kredit dan risiko pasar karena kerugian yang ditimbulkan oleh kejadian yang terekspos pada risiko

---

<sup>118</sup> Hasibuan, *Op.cit.*, hlm. 173.

<sup>119</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 33.

<sup>120</sup> *Ibid.*, hlm. 34.

<sup>121</sup> *Ibid.*, hlm. 33.

<sup>122</sup> *Ibid.*, hlm. 34.

<sup>123</sup> Sulad Sri Hardanto, *Manajemen Risiko bagi Bank Umum* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), hlm. 147.

<sup>124</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 34.

operasional tidak selalu dapat diukur.<sup>125</sup> Kerugian yang dimaksud dapat timbul setelah jangka waktu tertentu setelah *risk event* terjadi atau secara tidak langsung seperti kerusakan reputasi atau citra bank.<sup>126</sup>

Pasal 1 angka 9 PBI Manajemen Risiko, memberikan definisi risiko operasional sebagai berikut:<sup>127</sup>

*“Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.”*

Ketidakterfungsinya proses internal berarti berhubungan dengan kegagalan proses dan prosedur bank. Dalam hal ini berarti memastikan apakah nasabah dapat dilayani dengan benar dan bank tetap dalam koridor hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kejadian ketidakberfungsinya proses internal ini meliputi:<sup>128</sup>

- a. Dokumentasi yang tidak layak atau salah;
- b. Lemahnya control;
- c. Kesalahan pemasaran;
- d. Kesalahan menjual;
- e. Pencucian uang;
- f. Laporan yang salah atau tidak lengkap; dan
- g. Kesalahan transaksi;

Kesalahan manusia disini berarti berhubungan dengan karyawan. Kesalahan tersebut bisa disengaja atau tidak. Pada umumnya kesalahan manusia meliputi:<sup>129</sup>

- a. Masalah kesehatan dan keselamatan kerja;
- b. Perputaran karyawan yang tinggi;
- c. *Internal Fraud*;
- d. Perselisihan karyawan;

---

<sup>125</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 195.

<sup>126</sup> *Ibid.*,

<sup>127</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 1 angka (9).

<sup>128</sup> Hardanto, *Op.cit.*, hlm. 137.

<sup>129</sup> *Ibid.*, hlm. 137-138.

- e. Pelaksanaan manajemen yang buruk;
- f. Pelatihan karyawan yang buruk; dan
- g. Terlalu tergantung kepada karyawan kunci;

Kegagalan sistem berarti permasalahan terhadap teknologi dan sistem. Kegagalan sistem dapat disebabkan oleh:<sup>130</sup>

- a. Kerusakan data;
- b. Kesalahan memasukkan data;
- c. Kontrol yang lemah;
- d. Kontrol proyek yang lemah;
- e. Kesalahan pemrograman;
- f. Masalah keamanan sistem seperti virus computer dan *hacking*; dan
- g. Menggunakan teknologi baru yang belum teruji.

Kejadian eksternal berarti berhubungan dengan kejadian yang terjadi di luar kontrol langsung bank. Kejadian eksternal dapat berupa:<sup>131</sup>

- a. Kejadian di bank lain yang berdampak terhadap industri secara keseluruhan;
- b. Eksternal *fraud* dan pencurian;
- c. Kebakaran;
- d. Bencana alam;
- e. Implementasi peraturan baru;
- f. Demonstrasi;
- g. Terorisme;
- h. Gangguan sistem transportasi sehingga menghalangi karyawan menuju tempat kerja; dan
- i. Kegagalan fasilitas umum seperti pemadaman listrik;

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab mengapa risiko operasional berkembang, dari yang dulu mungkin tergolong *low cost errors*, kini menjadi

---

<sup>130</sup> *Ibid.*, hlm. 138.

<sup>131</sup> *Ibid.*, hlm. 139.

risiko-risiko yang makin sering terjadi dan dengan pengaruh yang semakin luas. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>132</sup>

- a. Penerapan otomatisasi dalam kegiatan operasional perbankan;
- b. Kecenderungan di mana kegiatan operasional perbankan menjadi semakin tergantung pada kemajuan teknologi;
- c. Penggunaan strategi *outsourcing* untuk berbagai jenis kegiatan perbankan telah semakin meluas, sebagai contoh, kegiatan bidang riset, *loan-recovery*, pemasaran serta pelayanan *private banking* dan lain-lain. Tugas ini dapat diserahkan pada unit-unit usaha lain di luar bank.;
- d. Perkembangan dan ancaman terorisme yang memengaruhi stabilitas sosial dan ekonomi tertentu berpengaruh pula terhadap berkembangnya jenis risiko. Ancaman yang berkembang pun dapat menimpa kegiatan perbankan;
- e. Meluasnya arus globalisasi dalam kegiatan perekonomian dan investasi yang melintasi batas-batas regional antarnegara;
- f. Pemberian insentif dan meluasnya kegiatan *trading* di pasar uang dan modal telah membangkitkan kecanggihan akal para *traders* nakal sehingga menjadi ancaman serius pula bagi bank;
- g. Meluasnya volume dan nilai transaksi perdagangan dan perbankan telah turut meningkatkan kemungkinan munculnya risiko operasional bagi dunia usaha dan perbankan sendiri; dan
- h. Meningkatnya kegiatan litigasi yang justru merupakan salah satu langkah lanjutan dari upaya meredam pengaruh negatif dari risiko operasional sendiri.

#### 5. Risiko Hukum (*Legal Risk*)

Risiko hukum adalah risiko yang disebabkan oleh adanya kelemahan aspek yuridis, kelemahan tersebut antara lain disebabkan oleh adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya suatu kontrak.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 35-36.

<sup>133</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 55.

Risiko hukum timbul sebagai akibat bank kurang memperhatikan persyaratan-persyaratan hukum yang memadai dalam rangka melindungi bank. Dalam hal ini, terdapat beberapa risiko hukum yang perlu mendapat perhatian bank dalam pelaksanaan operasional sehari-hari, antara lain:<sup>134</sup>

- a. Ketaatan hukum pengurus;
- b. Pembuatan akad kredit;
- c. Pengikatan kredit;
- d. Keabsahan dokumen berharga; dan
- e. Konfirmasi untuk transaksi besar.

6. Risiko Reputasi (*Reputational Risk*)

Risiko reputasi adalah risiko dari kemungkinan terjadinya kerusakan potensial yang dapat menimpa perusahaan (termasuk bank) sebagai akibat dari beredarnya opini publik yang negatif.<sup>135</sup> Risiko ini timbul antara lain karena adanya pemberitaan media/atau rumor mengenai bank yang bersifat negatif, serta adanya strategi komunikasi bank yang kurang efektif.<sup>136</sup>

Krisis yang menyerang citra atau reputasi bank ini dapat berawal dari desas desus atau rumor, yang belum pasti kebenarannya, berkaitan dengan suatu peristiwa tertentu. Peristiwa yang mendiskreditkan reputasi bank, misalnya bank kurang tanggap melayani keperluan dana *cash* dari nasabahnya, dapat menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap bank tersebut, dapat berkembang hingga menimbulkan risiko reputasi yang berujung pada hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap bank tersebut.<sup>137</sup>

7. Risiko Strategik (*Strategic Risk*)

Risiko strategik (*strategic risk*) adalah risiko yang terkait dengan keputusan bisnis jangka panjang yang dibuat oleh senior manajemen bank. Risiko ini

---

<sup>134</sup> Hasibuan, *Op.cit.*, hlm. 177.

<sup>135</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 38-39.

<sup>136</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 4 ayat (1) huruf (f) jo. penjelasan Pasal 4 ayat (1) huruf (f).

<sup>137</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 38-39.

dapat juga dikaitkan dengan implementasi dari strategi-strategi mereka.<sup>138</sup> Risiko Strategik berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai:<sup>139</sup>

- a. Jenis atau bidang bisnis yang mana yang menjadi lahan yang akan digarap;
- b. Jenis dan bidang bisnis mana yang akan dikuasai kepemilikannya; dan
- c. Pada bidang-bidang bisnis yang mana dan sampai berapa jauh bidang bisnis itu akan terus dipertahankan atau dilepas.

Risiko ini timbul antara lain karena bank menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi bank, melakukan analisis lingkungan strategik yang tidak komprehensif, dan/ atau terdapat ketidaksesuaian rencana strategik (*strategic plan*) antar level strategik.<sup>140</sup> Selain itu Risiko Strategik juga timbul karena kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis mencakup kegagalan dalam mengantisipasi perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, dinamika kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.<sup>141</sup>

Sebagai contoh, risiko strategik dapat terjadi ketika manajemen puncak bank mengambil keputusan terkait upaya untuk mengakuisisi atau melakukan merger dengan bank-bank lainnya. Hal yang harus diwaspadai dalam pengambilan keputusan seperti itu, misalnya, adalah jangan sampai mengandung konsekuensi bank memasuki bidang bisnis baru di mana bank tidak memiliki pengalaman yang memadai.<sup>142</sup>

#### 8. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*)

Risiko kepatuhan disebabkan bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.<sup>143</sup> Pada praktiknya, risiko kepatuhan melekat pada risiko bank terkait pada peraturan

<sup>138</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm 23.

<sup>139</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm 38.

<sup>140</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 4 ayat (1) huruf (g) jo. penjelasan Pasal 4 ayat (1) huruf (g).

<sup>141</sup> *Ibid.*,

<sup>142</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm 38.

<sup>143</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm 55.

perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku, seperti risiko kredit terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Kualitas Aktiva Produktif, Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), risiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) bank dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.<sup>144</sup>

Sehubungan dengan banyaknya risiko tersebut, maka bank selalu harus berusaha untuk menanggulangnya, atau dengan kata lain berupaya untuk meminimumkan ketidakpastian agar kerugian yang ditimbulkan dapat dihilangkan atau paling tidak diminimumkan.<sup>145</sup> Penanggulangan risiko tersebut, dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pengelolaan, yang kemudian disebut sebagai Manajemen Risiko.<sup>146</sup>

### 2.2.1.3. Pengertian Manajemen Risiko Perbankan

Dalam menghadapi risiko, bank umum menerapkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi melalui praktik-praktik manajemen berbasis risiko pada setiap aktivitasnya.<sup>147</sup> Hal ini sejalan dengan pengaturan yang tercantum dalam PBI No.11/25/PBI/2009 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum yang mengharuskan Bank untuk menerapkan Manajemen Risiko secara efektif, baik untuk Bank secara individu maupun untuk Bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak.<sup>148</sup>

Untuk lebih dapat memahami mengenai apa itu manajemen risiko, berikut pengertian manajemen risiko menurut peraturan perundangan serta pendapat dari beberapa sarjana:

---

<sup>144</sup> Ali, *Op.cit.*, hlm. 375-376.

<sup>145</sup> Djojosoedarso, *Op.cit.*, hlm. 1.

<sup>146</sup> *Ibid.*,

<sup>147</sup> Fardiansyah, *Op.cit.*, hlm. xxix.

<sup>148</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 2 ayat (1).



1. Pasal 1 angka (5) PBI No. 11/ 25 /PBI/2009 tentang Perubahan Atas PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum mendefinisikan manajemen risiko sebagai berikut:<sup>149</sup>

*“Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank.”*

2. Reto Gallati membagi manajemen risiko kedalam dua definisi, sebagai berikut:<sup>150</sup>

*“In a broad sense, the process of protecting one’s person or organization intact in terms of assets and income. In narrow sense, it is the managerial function of businessm using a scientific approach to dealing with risk. As such, it based on a distinct philosophy and follows a well-defined sequence of steps.”*

3. Ferry N. Idroes mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses.<sup>151</sup>
4. Herman Darmawi mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi.<sup>152</sup>
5. Widagdo Sukarman mendefinisikan manajemen risiko sebagai keseluruhan sistem pengelolaan dan pengendalian risiko yang dihadapi oleh bank yang terdiri dari seperangkat alat, teknik, proses manajemen (termasuk kewenangan dan sistem dan prosedur operasional) dan organisasi yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas dan tingkat kesehatan bank yang telah ditetapkan dalam *Corporate Plan*

---

<sup>149</sup> *Ibid.*, Pasal 1 angka (5).

<sup>150</sup> Reto Gallati, *Risk Management & Capital Adequacy* (New York: McGraw-Hill, Inc, 2003), hlm. 7.

<sup>151</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 5.

<sup>152</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Risiko* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2005), hlm. 17.

atau rencana strategis bank lainnya sesuai dengan tingkat kesehatan bank yang berlaku.<sup>153</sup>

Definisi ini lebih fokus pada tujuan manajemen risiko, dimana dibutuhkan proses dan pemberdayaan seluruh perangkat kerja yang ada untuk mengelola dan mengendalikan risiko, demi memelihara tingkat profitabilitas dan kesehatan bank sebagaimana telah ditetapkan dalam *Corporate Plan* atau Rencana Strategik Bank.<sup>154</sup>

6. William T. Thornhill mendefinisikan manajemen risiko sebagai sebuah disiplin pengelolaan yang tujuannya adalah untuk memproteksi aset laba sebuah organisasi dengan mengurangi potensi kerugian sebelum hal tersebut terjadi, dan pembiayaan melalui asuransi atau cara lain atas kemungkinan rugi besar karena bencana alam, keteledoran manusia, atau karena keputusan pengadilan.<sup>155</sup> Dalam prakteknya, proses ini mencakup langkah-langkah logis seperti pengidentifikasian risiko, pengukuran dan penilaian atas ancaman (*eksposure*) yang telah diidentifikasi, pengendalian ancaman tersebut melalui eliminasi atau pengurangan; dan pembiayaan ancaman yang tersisa agar apabila kerugian tetap terjadi, organisasi dapat terus menjalankan usahanya tanpa terganggu stabilitas keuangannya.<sup>156</sup>

Definisi ini menekankan akan adanya disiplin dari manajemen dalam bentuk langkah-langkah yang logis. Hanya dengan cara mengelola risiko secara sistematis sebuah bank dimungkinkan untuk menghasilkan uang secara sistematis pula pada pasar uang.<sup>157</sup>

Beberapa penjelasan yang perlu ditambahkan untuk melengkapi definisi manajemen risiko diatas, yaitu:<sup>158</sup>

---

<sup>153</sup> Tampubolon, *Op.cit.*, hlm. 33.

<sup>154</sup> *Ibid.*, hlm. 34.

<sup>155</sup> *Ibid.*,

<sup>156</sup> *Ibid.*,

<sup>157</sup> *Ibid.*,

<sup>158</sup> *Ibid.*, hlm. 34-35.

1. Manajemen risiko merupakan titik sentral dari manajemen strategik Bank. Manajemen risiko merupakan proses dimana sebuah bank secara metodik menghubungkan risiko yang melekat pada kegiatannya dengan tujuan untuk mempertahankan/memperbesar keuntungan dari setiap aktivitas dan lintas portofolio dari semua kegiatan.
2. Fokus manajemen risiko yang baik adalah mengidentifikasi, mengelola dan mengendalikan risiko dengan sebaik-baiknya. Tujuannya untuk menambah nilai dari semua aktivitas bank ke arah yang paling maksimal. Proses ini akan memimpin kita terhadap pemahaman mengenai faktor-faktor yang berpotensi memiliki dampak ke atas (*upside*), yaitu yang menguntungkan bank, dan ke bawah (*downside*), yaitu yang merugikan bank. Hal ini meningkatkan peluang untuk sukses dan mengurangi kemungkinan gagal maupun ketidakpastian dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Manajemen risiko adalah sejumlah kegiatan atau proses manajemen yang terarah dan bersifat proaktif, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu atau sebagian, dari sebuah transaksi atau instrumen. Karena itu manajemen risiko haruslah merupakan proses yang dinamis, tidak statis, dan berubah sejalan dengan perubahan kebutuhan dan risiko usaha.
4. Manajemen risiko haruslah merupakan proses yang terus bertumbuh dan berkelanjutan, mulai dari penyusunan strategi Bank sampai pada penerapan strategi yang dimaksud. Kegiatan ini haruslah pula secara metodik mengidentifikasi semua risiko yang ada disekitar kegiatan bank di masa lalu, masa kini, dan terlebih lagi masa yang akan datang.
5. Esensi dari manajemen risiko yaitu adanya persetujuan bersama (komite atau korporat) atas tingkat risiko yang dapat diterima atau ditolerir, dan seberapa jauh program pengendalian risiko yang telah disusun untuk mengurangi dampak negatif dari risiko yang akan diambil tersebut. Sama pentingnya dengan menentukan tingkat risiko atau batas/limit risiko yang dapat diterima, adalah seberapa efektif program pengendalian risiko, yang bahkan harus telah disiapkan terlebih dahulu

sebelum bank menjalankan kegiatan usaha. Kedua hal ini merupakan bagian terpenting dari adanya kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko, sehingga kegiatan usaha bank tetap dapat dikelola pada batas/limit yang dapat diterima serta menguntungkan bank.

6. Manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi melalui sebuah kebijakan dan sebuah program yang efektif karena diarahkan oleh semua manajemen puncak.

Ada 5 konsep dasar dalam manajemen risiko yang menurut James Essinger dan Josep Rosen harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat Bank yang terlibat dalam proses manajemen risiko, yaitu:<sup>159</sup>

1. Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan. Ada banyak pendekatan dalam menilai risiko dan hasil dari setiap transaksi atau instrumen. Manajemen risiko merupakan strategi yang fleksibel, dimana walaupun akan lebih efektif bila diterapkan untuk portofolio yang besar dan kompleks, dapat juga menjadikan pendekatan yang rinci bagi potofolio yang kecil.
2. Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko. Secara relatif tidak ada satu strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrumen.
3. Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi fleksibel atau tidak kaku.
4. Manajemen risiko tidak dapat serta merta meningkatkan hasil dan sekaligus mengurangi risiko. Peter L. Berstein berpendapat bahwa manajemen risiko sendiri dapat menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen bank terhadap seluruh risiko bank yang ada,
5. Lingkungan usaha bank saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit. Kecenderungan pasar yang semakin bergejolak, perkembangan instrument baru, meningkatnya persaingan

---

<sup>159</sup> *Ibid.*, hlm. 36.

meningkatnya interaksi global, nasabah yang semakin menuntut, dan perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi telah semakin mempersulit pengelolaan risiko bank.

Sistem manajemen risiko merupakan suatu proses yang keseluruhan yang harus mengacu pada segenap proses pengelolaan risiko dan penggunaan model yang membuat bank mampu menerapkan kebijakan dan praktik berbasis risiko. Dalam mewujudkannya, bank membutuhkan teknik dan perangkat manajemen yang terintegrasi untuk mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko.<sup>160</sup> Infrastruktur yang memadai merupakan keharusan dari sistem manajemen risiko yang terintegrasi.<sup>161</sup> Lemahnya infrastruktur yang dimiliki bank seringkali menghambat manajemen risiko bank tersebut. Bank harus mengembangkan kebijakan metodologi, dan infrastruktur yang mampu melindungi bank dari kerugian akibat risiko.<sup>162</sup>

Pada dasarnya manajemen risiko diperlukan untuk<sup>163</sup>: pertama, mendukung pencapaian tujuan. Kedua, memungkinkan untuk melakukan aktivitas yang memberikan peluang yang jauh lebih tinggi dengan mengambil risiko yang lebih tinggi; risiko yang lebih tinggi diambil dengan dukungan sikap dan solusi yang sesuai terhadap risiko. Ketiga, mengurangi kemungkinan kesalahan fatal. Keempat, menyadari bahwa risiko dapat terjadi pada setiap aktivitas dan tingkatan dalam organisasi sehingga setiap individu harus mengambil dan mengelola risiko masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Dari pemaparan diatas maka pada dasarnya, manajemen bank berbasis risiko bukanlah menghilangkan risiko sampai menjadi nihil, tetapi lebih ditekankan bagaimana mengukur, memonitor, mengelola, mengambil keuntungan, dan mengamankan bank dari segunung risiko.<sup>164</sup>

---

<sup>160</sup> Fardiansyah, *Op.cit.*, hlm. xxvi.

<sup>161</sup> *Ibid.*, hlm. xxvii.

<sup>162</sup> *Ibid.*, hlm. xxix.

<sup>163</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 6.

<sup>164</sup> Fardiansyah, *Op.cit.*, hlm. xxiii.

#### 2.2.1.4. Ruang Lingkup Manajemen Risiko Bank Umum

Untuk lebih memahami mengenai manajemen risiko bank umum, perlu diketahui mengenai ruang lingkup dari manajemen risiko bank umum tersebut. Terkait dengan hal tersebut, PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum mewajibkan bank untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik untuk bank secara individu maupun bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak.<sup>165</sup> Penerapan manajemen risiko yang diatur dalam Pasal 2 ayat (2) PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum paling kurangnya mencakup hal-hal sebagai berikut:<sup>166</sup>

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi:
  - a. Bank wajib menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.<sup>167</sup>
  - b. Wewenang dan tanggung jawab bagi dewan komisaris sekurang-kurangnya:<sup>168</sup>
    - 1) Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko;

<sup>165</sup> Bank Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 2 ayat (1).

<sup>166</sup> Bandingkan juga dengan *Surat Edaran Bank Indonesia Kepada Semua Bank Umum Konvensional Di Indonesia Perihal: Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Tanggal 25 Oktober 2011. Ketentuan angka (4). Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, paling kurang memuat:

- a. Penerapan Manajemen Risiko Secara Umum, yang mencakup mengenai pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi; kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh.
- b. Penerapan Manajemen Risiko untuk Masing-masing Risiko, yang mencakup penerapan Manajemen Risiko untuk masing-masing Risiko yang meliputi 8 (delapan) Risiko yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi.
- c. Penilaian Profil Risiko, yang mencakup penilaian terhadap Risiko inheren dan penilaian terhadap kualitas penerapan Manajemen Risiko yang mencerminkan sistem pengendalian Risiko (*risk control system*), baik untuk Bank secara individual maupun untuk Bank secara konsolidasi. Penilaian tersebut dilakukan terhadap 8 (delapan) Risiko yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Strategik, Risiko Kepatuhan, dan Risiko Reputasi. Dalam melakukan penilaian profil Risiko, Bank wajib mengacu pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai penilaian tingkat kesehatan Bank Umum.

<sup>167</sup> *Ibid.*, Pasal 5.

<sup>168</sup> *Ibid.*, Pasal 6.

- 2) Mengevaluasi pertanggungjawaban direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko sebagaimana yang dimaksud pada poin di atas;
  - 3) mengevaluasi dan memutuskan permohonan direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan dewan komisaris
- c. Wewenang dan tanggung jawab bagi dewan direksi sekurang-kurangnya:<sup>169</sup>
- 1) Menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif;
  - 2) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh bank secara keseluruhan;
  - 3) Mengevaluasi dan memutuskan transaksi yang memerlukan persetujuan direksi;
  - 4) Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi;
  - 5) Memastikan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
  - 6) Memastikan bahwa fungsi manajemen risiko telah beroperasi secara independen; dan
  - 7) Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan keakuratan metodologi penilaian risiko, kecukupan implementasi sistem informasi manajemen, dan ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko.
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit manajemen risiko
- a. Kebijakan manajemen risiko sekurang-kurangnya memuat:
    - 1) Penetapan risiko yang terkait dengan produk dan transaksi perbankan;
    - 2) Penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko;
    - 3) Penentuan limit dan penetapan toleransi Risiko;
    - 4) Penetapan penilaian peringkat risiko;

---

<sup>169</sup> *Ibid.*, Pasal 7.

- 5) Penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk (*worst case scenario*);
  - 6) Penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko.
- b. Prosedur dan penetapan limit risiko wajib disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil terhadap risiko bank.<sup>170</sup> Prosedur dan penetapan limit risiko sekurang-kurangnya memuat:<sup>171</sup>
- 1) Akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
  - 2) Pelaksanaan kaji ulang terhadap prosedur dan penetapan limit secara berkala;
  - 3) Dokumentasi prosedur dan penetapan limit secara memadai.
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko;
- a. Bank wajib melakukan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko terhadap seluruh faktor-faktor risiko yang bersifat material.<sup>172</sup> Pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko tersebut wajib didukung oleh:<sup>173</sup>
    - 1) Sistem informasi manajemen yang tepat waktu;
    - 2) Laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan bank, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko bank.
  - b. Pelaksanaan proses identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilakukan dengan melakukan analisis terhadap karakteristik risiko yang melekat pada bank dan risiko dari produk dan kegiatan usaha bank.<sup>174</sup>
  - c. Dalam rangka melaksanakan pengukuran risiko, bank wajib sekurang-kurangnya melakukan:<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> *Ibid.*, Pasal 9 ayat (1).

<sup>171</sup> *Ibid.*, Pasal 9 ayat (2).

<sup>172</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (1).

<sup>173</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2).

<sup>174</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (1).

<sup>175</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (2).



- 1) evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko;
  - 2) penyempurnaan terhadap sistem pengukuran Risiko apabila terdapat perubahan kegiatan usaha bank, produk, transaksi dan faktor risiko, yang bersifat material.
- d. Dalam rangka melaksanakan pemantauan risiko, bank wajib sekurang-kurangnya melakukan:<sup>176</sup>
- 1) Evaluasi terhadap eksposur Risiko;
  - 2) Penyempurnaan proses pelaporan apabila terdapat perubahan kegiatan usaha bank, produk, transaksi, faktor risiko, teknologi informasi dan sistem informasi manajemen risiko yang bersifat material.
- e. Pelaksanaan proses pengendalian risiko wajib digunakan bank untuk mengelola risiko tertentu yang dapat membahayakan kelangsungan usahabank.<sup>177</sup> Dalam melaksanakan fungsi pengendalian risiko suku bunga, risiko nilai tukar, dan risiko likuiditas, bank sekurang-kurangnya menerapkan *assets and liabilities management (ALMA)*.<sup>178</sup>
- f. Sistem informasi manajemen risiko sekurang-kurangnya mencakup laporan atau informasi mengenai:<sup>179</sup>
- 1) Eksposur risiko;
  - 2) Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta penetapan limit sebagaimana dimaksud di atas;
  - 3) Realisasi pelaksanaan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
- g. Laporan atau informasi yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen risiko wajib disampaikan secara rutin kepada direksi.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (3).

<sup>177</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (4).

<sup>178</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (5).

<sup>179</sup> *Ibid.*, Pasal 12 ayat (1).

<sup>180</sup> *Ibid.*, Pasal 12 ayat (2).

4. Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh.
- a. Bank wajib melaksanakan sistem pengendalian intern secara efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi bank.<sup>181</sup>
  - b. Sistem pengendalian intern wajib memastikan:<sup>182</sup>
    - 1) Kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan atau ketentuan intern bank;
    - 2) Tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat guna, dan tepat waktu;
    - 3) Efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional; dan
    - 4) Efektivitas budaya risiko (*risk culture*) pada organisasi bank secara menyeluruh.
  - c. Sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko sekurang-kurangnya mencakup:<sup>183</sup>
    - 1) Kesesuaian sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank;
    - 2) Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit;
    - 3) Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
    - 4) Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha bank;
    - 5) Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
    - 6) Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
    - 7) Kaji ulang yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional bank;

---

<sup>181</sup> *Ibid.*, Pasal 13.

<sup>182</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2).

<sup>183</sup> *Ibid.*, Pasal 15 ayat (1).

- 8) Pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
- 9) Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan dan temuan audit, serta tanggapan pengurus bank berdasarkan hasil audit;
- 10) Verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan bank yang bersifat material dan tindakan pengurus bank untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana disebutkan di atas, wajib disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan Bank.<sup>184</sup>

#### 2.2.1.5. Fungsi Pokok Manajemen Risiko

Fungsi manajemen risiko pada pokoknya mencakup dua hal, yaitu:<sup>185</sup>

##### 1. Menemukan kerugian potensial

Manajemen risiko berfungsi untuk menemukan/mengidentifikasi seluruh risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan, yang antara lain meliputi:

- a. Kerusakan fisik dari harta kekayaan perusahaan;
- b. Kehilangan pendapatan atau kerugian lainnya akibat terganggunya operasi perusahaan;
- c. Kerugian akibat adanya tuntutan hukum dari pihak lain;
- d. Kerugian-kerugian yang timbul karena: penipuan, tindakan-tindakan kriminal lainnya, tidak jujurnya karyawan dan sebagainya;
- e. Kerugian-kerugian yang timbul akibat “*key person*”<sup>186</sup> meninggal dunia, sakit atau menjadi cacat.

---

<sup>184</sup> *Ibid.*, Pasal 3.

<sup>185</sup> Djojosoedarso, *Op.cit.*, hlm. 14.

<sup>186</sup> www.businessdictionary.com mendefinisikan *key person* sebagai “*Individual whose knowledge, creativity, inspiration, reputation, and/or skills are critical to the viability or growth of an organization, and whose loss may cripple it*”, yang apabila diartikan ialah seseorang yang memiliki pengetahuan, kreativitas, inspirasi, reputasi, dan/ atau keterampilan yang sangat penting untuk kelangsungan hidup atau pertumbuhan suatu organisasi, dan apabila organisasi tersebut kehilangan orang itu akan berpotensi melumpuhkan organisasi.

## 2. Mengevaluasi kerugian potensiil

Manajemen risiko berfungsi untuk memberikan evaluasi dan penilaian terhadap semua kerugian potensial yang dihadapi oleh perusahaan. Evaluasi dan penilaian ini akan meliputi perkiraan mengenai:

- a. Besarnya kemungkinan frekuensi terjadinya kerugian, atau dengan kata lain memperkirakan jumlah kemungkinan terjadinya kerugian selama suatu periode tertentu atau berapa kali terjadi kerugian tersebut selama suatu periode tertentu;
- b. Besarnya kegawatan dari tiap-tiap kerugian, artinya menilai besarnya kerugian yang diderita yang biasanya dikaitkan dengan besarnya pengaruh kerugian tersebut terutama terhadap kondisi finansial perusahaan;
- c. Memilih teknik/cara yang tepat untuk menentukan suatu kombinasi dari teknik-teknik yang tepat guna menanggulangi kerugian.

### 2.2.1.6. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Agar proses manajemen risiko berjalan secara efektif, maka diperlukan suatu kerangka kerja sebagai berikut:<sup>187</sup>

1. Memahami rantai risiko. Dengan pemahaman ini satuan kerja manajemen risiko wajib terlebih dahulu melakukan analisa lingkungan untuk menetapkan masalah atau peluang, cakupan dan konteks serta isu (eksternal maupun internal) yang ada hubungannya dengan risiko seperti masalah politik, ekonomi, sosial, budaya, dan lainnya;
2. Melakukan analisis terhadap *stakeholder* (misalnya para deposan, debitur, pemegang saham, masing-masing dengan kepentingan berbeda), misalnya untuk menetapkan dan mengkaji toleransi risiko, posisi dan perilaku dari para *stakeholder*;
3. Memahami situasi/ peristiwa (*events*) yang pernah diambil perusahaan (satuan kerja) yang dapat mendatangkan kerugian. Khusus dalam mengidentifikasi risiko operasional cara ini lebih praktis;
4. Melakukan penilaian atas risiko dan pengendalian yang ada;

---

Lihat: <http://www.businessdictionary.com/definition/key-person.html> , diakses pada 19 April 2012, pukul 09:31.

<sup>187</sup> Tampubolon, *Op.cit.*, hlm. 41-42.

5. Menyusun tanggapan atas risiko yang ada;
6. Menetapkan aktivitas pengendalian berupa program mitigasi risiko;
7. Mengomunikasikan risiko dan manajemen risiko; dan
8. Melakukan pemantauan terhadap risiko dan pengelolaannya.



### BAB 3

## TINJAUAN HUKUM MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGUNAAN TENAGA ALIH DAYA BANK UMUM X

### 3.1. Manajemen Risiko dalam Kegiatan Alih Daya Perbankan

Meningkatnya arus persaingan global mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi untuk menekan biaya produksi yang tinggi. Atas dasar hal tersebut, kemudian timbul pemikiran di kalangan dunia usaha untuk membagi risiko usaha dengan menerapkan sistem *outsourcing* atau alih daya.<sup>188</sup> Dengan menggunakan sistem ini, pihak perusahaan berusaha untuk menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.<sup>189</sup> Di masa kini, *outsourcing* menjadi suatu alternatif untuk menekan biaya dan mencapai tujuan strategik. Dampak potensialnya dapat dilihat dari berbagai kegiatan bisnis, termasuk teknologi informasi (misalnya aplikasi pengembangan, pemrograman, dan *coding*), kegiatan operasional (misalnya di beberapa aspek keuangan dan akunting, kegiatan dan proses administrasi), dan fungsi kontrak (misalnya *call center*).<sup>190</sup>

Selain memberikan manfaat, pada dasarnya kegiatan alih daya juga menjadi sumber potensi terjadinya risikoyang kemudian dapat meningkatkan profil risiko pada suatu perusahaan.<sup>191</sup> Peningkatan risiko tersebut dapat dikarenakan terjadinya kesalahan pelayanan, masalah keamanan, atau ketidakmampuan perusahaan untuk menyesuaikan dengan peraturan yang ada.<sup>192</sup> Dengan potensi peningkatan risiko tersebut, maka diperlukan penerapan manajemen risiko yang

---

<sup>188</sup> Libertus Jehani, *Hak-hak Karyawan Kontrak*, (Jakarta: Forum Sahabat, 2008), hlm 2.

<sup>189</sup> Nur Hidayati, “Pelaksanaan Outsourcing Ditinjau dari Hukum Ketenagakerjaan”, *Ragam*, vol 7 no 2 (Agustus, 2007): 12.

<sup>190</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Outsourcing in Financial Services* (Switzerland: Bank for International Settlements, 2005), hlm 1.

<sup>191</sup> Jayaram Kondabagil, *Risk Management in Electronic Banking: Concept and Best Practices* (Singapura: John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd, 2007), hlm 117.

<sup>192</sup> *Ibid.*, hlm 118.

memadai. Penerapan manajemen risiko yang memadai tersebut diharapkan dapat menjaga integritas sistem perbankan secara khusus dan sistem keuangan secara keseluruhan. Standar manajemen risiko yang tepat harus diaplikasikan pada penggunaan alih daya, karena manajemen alih daya yang buruk dapat menghancurkan suatu perusahaan.<sup>193</sup>

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai bagaimana penerapan manajemen risiko terhadap penggunaan alih daya pada Bank X, Penulis akan menjabarkan secara umum mengenai kegiatan *outsourcing* atau alih daya terlebih dahulu agar di dapat pemahaman yang menyeluruh.

### 3.1.1. Tinjauan Umum Alih Daya

Alih daya atau *outsourcing* pada awalnya merupakan istilah dalam dunia bisnis untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja suatu perusahaan dengan mendatangkannya dari luar perusahaan. *Outsourcing* merupakan bisnis kemitraan dengan tujuan memperoleh keuntungan bersama, membuka peluang bagi berdirinya perusahaan-perusahaan baru di bidang jasa penyedia tenaga kerja, serta efisiensi bagi dunia usaha. Sehingga pengusaha dapat memfokuskan pada kegiatan utama perusahaan, karena kegiatan penunjang dapat diserahkan kepada perusahaan yang khusus bergerak pada bidang itu.<sup>194</sup>

Dalam bidang ketenagakerjaan, *outsourcing* diartikan sebagai pemanfaatan tenaga kerja untuk memproduksi atau melaksanakan suatu pekerjaan oleh suatu perusahaan, melalui perusahaan penyedia/ penganal tenaga kerja.<sup>195</sup> Sedangkan dalam bidang manajemen, *outsourcing* memiliki pengertian pendelegasian operasi dan manajemen harian suatu proses bisnis pada pihak luar (perusahaan penyedia jasa *outsourcing*).<sup>196</sup> Pengertian lain dari *outsourcing* ialah pengalihan sebagian atau seluruh pekerjaan dan/atau wewenang kepada pihak lain guna mendukung

---

<sup>193</sup> C. Compton, "Outsourcing: Friend or Foe?" dipresentasikan pada *the 23rd Annual Conference of the Association of Risk and Insurance Managers of Australia*, (Hobart, Tasmanian: 1999) dikutip dari John Hood dan Peter C.Young, "The Risk Management Implications of Outsourcing Claims Management Services in LocalGovernment", *Risk Management*, Vol. 5, No. 3 (Palgrave Macmillan Journal, 2003): 11.

<sup>194</sup> Lalu Husni, *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers,2010), hlm 188.

<sup>195</sup> *Ibid.*, hlm 187.

<sup>196</sup> *Ibid.*, hlm 188.

strategi pemakai jasa alih daya baik pribadi, perusahaan, divisi sebuah unit dalam perusahaan.<sup>197</sup> Sedangkan menurut Iman Sjahputra, *outsourcing* merupakan pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak.<sup>198</sup>

### 3.1.1.1. Pengaturan Penggunaan Alih Daya di Indonesia

Terdapat beberapa pengaturan yang secara tegas, maupun secara implisit, yang mengatur mengenai penggunaan tenaga kerja alih daya di Indonesia. Berikut penulis jelaskan secara singkat:

#### 1. Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata)

Pasal 1601 huruf b KUH Perdata diatur mengenai bentuk perjanjian pemborongan pekerjaan, sebagai berikut:<sup>199</sup>

*“Pemborongan pekerjaan adalah perjanjian dengan mana pihak yang satu, si pemborong mengikatkan diri untuk menyelenggarakan suatu pekerjaan bagi pihak yang lain, pihak yang memborongkan, dengan menerima suatu harga yang ditentukan.”*

Terdapat beberapa prinsip yang berlaku dalam pemborongan pekerjaan sebagaimana diatur dalam ketentuan KUH Perdata, yaitu sebagai berikut:<sup>200</sup>

- a. Jika telah terjadi kesepakatan dalam pemborongan pekerjaan dan pekerjaan telah dikerjakan, pihak yang memborongkan tidak bisamenghentikan pemborongan pekerjaan tersebut.
- b. Pemborongan pekerjaan berhenti dengan bila pihak pemborong meninggal, namun pihak yang memborongkan pekerjaan diwajibkan membayar kepada ahli waris pemborong harga pekerjaan yang telah dikerjakan.
- c. Pihak pemborong bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan orang-orang yang telah dipekerjakan olehnya.

<sup>197</sup> Komang Priambada dan Agus Maharta, *Outsourcing versus Serikat Pekerja: An Introduction to Outsourcing* (Jakarta: Alihdaya Publishing, 2008), hlm 12.

<sup>198</sup> Iman Sjahputra Tunggal, *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan* (Jakarta: Harvarindo, 2009), hlm 308.

<sup>199</sup> Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Ps. 1601 huruf (b).

<sup>200</sup> Husni, *Op.cit.*, hlm 188-189.



- d. Pekerja/buruh yang memegang suatu barang kepunyaan orang lain, untuk mengerjakan sesuatu pada barang tersebut, berhak menahan barang itu sampai biaya dan upah-upah yang dikeluarkan untuk barang itu dipenuhi seluruhnya, kecuali jika pihak yang memborongkan telah memberikan jaminan secukupnya untuk pembayaran biaya dan upah-upah tersebut.

Dalam ketentuan pada KUH Perdata, tidak dibatasi pekerjaan-pekerjaan mana saja yang dapat diborongkan. Hal ini berbeda dengan pengaturan pada Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang akan penulis bahas di poin berikutnya.

## 2. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-undang Ketenagakerjaan tidak menggunakan istilah *outsourcing* atau alih daya, melainkan menggunakan istilah perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyedia jasa buruh/pekerja. Hal tersebut berdasarkan pasal 64 yang menyebutkan bahwa:<sup>201</sup>

*“Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.”*

Dari pasal tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa alih daya dibagi menjadi dua, yaitu melalui perjanjian pemborongan pekerjaan pada pihak lain dan melalui penyediaan jasa pekerja/ buruh untuk perusahaan lain. Dalam pelaksanaannya terdapat peraturan pelaksana dari Undang-Undang Ketenagakerjaan yang terkait dengan alih daya, yaitu Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. KEP. 101/MEN/VI/2004 tentang Tata Cara Perizinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/ Buruh dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. KEP.220/MEN/X/2004 tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan lain.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, alih daya terbagi menjadi dua, berikut akan Penulis jelaskan secara singkat mengenai perbedaan keduanya:

---

<sup>201</sup> Indonesia (b), *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Lembar Negara Nomor 39, tahun 2003, Tambahan Lembar Negara No. 4276, (selanjutnya disebut sebagai “Undang-Undang Ketenagakerjaan”), Pasal 64.

a. perjanjian pemborongan pekerjaan

Pasal 65 ayat (1) Undang-Undang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 64, dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis.<sup>202</sup> Undang-Undang Ketenagakerjaan juga mengatur mengenai pekerjaan apa saja yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain di dalam pasal 65 ayat (2). Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain tersebut harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.<sup>203</sup>

- i. Dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama;
- ii. Dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan;
- iii. Merupakan kegiatan penunjang perusahaan<sup>204</sup> secara keseluruhan;
- iv. Tidak menghambat proses produksi secara langsung.

Hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan melalui perjanjian pemborongan diatur dalam perjanjian kerja secara tertulis antara perusahaan lain dan pekerja/buruh yang dipekerjakannya.<sup>205</sup> Hubungan kerja sebagaimana dimaksud tersebut diatas dapat didasarkan atas perjanjian kerja waktu tidak tertentu<sup>206</sup> (biasa disebut dengan pekerja tetap) atau perjanjian kerja waktu tertentu<sup>207</sup> (biasa disebut dengan pekerja

<sup>202</sup> *Ibid.*, Pasal 65 ayat (1).

<sup>203</sup> *Ibid.*, Pasal 65 ayat (2).

<sup>204</sup> Kegiatan jasa penunjang adalah kegiatan yang berhubungan di luar usaha pokok (*core business*) suatu perusahaan. Kegiatan tersebut antara lain: usaha pelayanan kebersihan (*cleaning service*), usaha penyediaan makanan bagi pekerja/buruh *catering*, usaha tenaga pengaman (*security/satuan pengamanan*), usaha jasa penunjang di pertambangan dan perminyakan, serta usaha penyediaan angkutan pekerja/buruh. Lihat: *Ibid.*, Pasal 66 ayat (1) jo. Penjelasan Pasal 66 ayat (1).

<sup>205</sup> *Ibid.*, Pasal 65 ayat (6).

<sup>206</sup> Perjanjian kerja waktu tidak tertentu adalah perjanjian kerja antara pekerja, buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja tetap. Lihat: F.X. Djumialdji, *Perjanjian Kerja*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), hlm 11.

<sup>207</sup> Perjanjian kerja waktu tertentu adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. Lihat: *Ibid.*,

kontrak atau honorer) apabila memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59 Undang-Undang Ketenagakerjaan.<sup>208</sup> Selain itu perusahaan pemborong pekerjaan harus berbadan hukum dan memiliki izin dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.<sup>209</sup> Jika persyaratan di atas tidak dipenuhi, maka demi hukum status hubungan kerja pekerja/ buruh dengan perusahaan penerima pemborongan beralih menjadi hubungan kerja pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan.<sup>210</sup>

b. Perjanjian penyediaan jasa pekerja/buruh.

Undang-undang mengatur bahwa pekerja dari perusahaan penyedia jasa pekerja, tidak boleh digunakan oleh perusahaan pengguna untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.<sup>211</sup> Menurut Prof. Dr. Aloysius Uwiyono, SH., MH. dalam hubungan hukum antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh, pada dasarnya pihak pekerja/buruh tidak mengikatkan diri untuk bekerja pada

<sup>208</sup> Indonesia (b), *Undang-Undang Ketenagakerjaan, Op. cit.*, Pasal 65 ayat (7). Pasal 59 ayat (1) menyebutkan perjanjian kerja waktu tertentu hanya dapat dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu:

- a. Pekerjaan yang sekali selesai atau sementara sifatnya
- b. Pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu tidak terlalu lama dan paling lama 3 (tiga) tahun;
- c. Pekerjaan yang bersifat musiman; atau
- d. Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan.

<sup>209</sup> Hal ini sebagaimana diatur dalam Pasal 65 ayat (3) UU Ketenagakerjaan, yang kemudian ditegaskan kembali pada pasal 3 Keputusan Menteri No. KEP.220/MEN/X/2004 tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksana Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain. Namun dalam KepMen ini terdapat pengecualian yaitu dalam Pasal 3 ayat (2), dimana dikecualikan apabila perusahaan pemborong pekerjaan yang bergerak di bidang pengadaan barang dan dalam hal perusahaan pemborong bergerak di bidang jasa pemeliharaan dan perbaikan serta jasa konsultasi yang dalam melaksanakan pekerjaan tersebut mempekerjakan pekerja/buruh kurang dari 10 (sepuluh orang).

Lihat: Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (a), *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Perusahaan Lain*, Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP.220/MEN/X/2004, Pasal 3 ayat (2).

<sup>210</sup> Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 65 ayat (8).

<sup>211</sup> *Ibid.*, Pasal 66 ayat (1)

perusahaan jasa pekerja/buruh. Sebaliknya, pihak perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh tidak mengikatkan diri untuk mempekerjakan pekerja/buruh. Yang terjadi adalah perusahaan jasa pekerja/buruh mengikatkan diri untuk menempatkan pekerja/buruh di perusahaan pengguna. Oleh karena itu, dengan pekerja/buruh bekerja di perusahaan pengguna, terjadilah hubungan kerja diantara mereka, karena unsur pekerja, perintah dan upah yang dibayarkan melalui perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh terpenuhi. Hal ini karena sejak pekerja/buruh secara *de facto* bekerja di perusahaan pengguna, demi hukum telah terjadi hubungan kerja antar pekerja/buruh tersebut dengan pihak perusahaan pengguna.<sup>212</sup>

Berdasarkan peraturan pelaksana atas syarat-syarat mengenai alih daya, yaitu Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-101/MEN/VI/2004 tentang Tata Cara Perizinan Perusahaan Penyedia Jasa Buruh /Pekerja disebutkan bahwa apabila perusahaan penyedia jasa memperoleh pekerjaan dari perusahaan pemberi pekerjaan, kedua belah pihak wajib membuat perjanjian tertulis sekurang-kurangnya memuat:<sup>213</sup>

- a. Jenis pekerjaan yang akan dilakukan oleh pekerjaan buruh dan perusahaan penyedia jasa;
- b. Penegasan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, hubungan yang terjadi adalah antara perusahaan penyedia jasa dengan pekerja/ buruh yang dipekerjakan perusahaan penyedia jasa sehingga perlindungan, upah dan kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/ buruh;
- c. Penegasan bahwa perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh bersedia menerima pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa pekerja/ buruh sebelumnya untuk jenis-jenis pekerjaan yang terus-menerus ada di perusahaan pemberi kerja, dalam hal terjadi penggantian perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh.

<sup>212</sup> Aloysius Uwiyono, "Implikasi Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Terhadap Iklim Investasi," *Jurnal Hukum Bisnis*, Volume 22 – No. 5 (2003): 9-16.

<sup>213</sup> Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi (b), *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Tentang Tata Cara Perizinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh*, Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-101/MEN/VI/2004, Pasal 4.

3. Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011

Keluarnya Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011 ini, berawal dari pengajuan *judicial review* terhadap Pasal 59, Pasal 64, Pasal 65, dan Pasal 66 UU Ketenagakerjaan dalam register permohonan No. 27/PUU-IX/2011 oleh Didik Supriadi yang mewakili Aliansi Petugas Pembaca Meter Listrik Indonesia (AP2MLI). Mahkamah Konstitusi kemudian mengabulkan permohonan Didik Supriadi untuk sebagian dan menolak permohonan atas Pasal 59 dan Pasal 64 UU Ketenagakerjaan. Adapun bunyi amar Putusan Mahkamah Kostitusi tersebut adalah sebagai berikut:<sup>214</sup>

- a. Mengabulkan permohonan Pemohon untuk sebagian;
- b. Frasa "...perjanjian kerja waktu tertentu" dalam Pasal 65 ayat (7) dan frasa "...perjanjian kerja untuk waktu tertentu" dalam Pasal 66 ayat (2) huruf b Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279) bertentangan dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sepanjang dalam perjanjian kerja tersebut tidak disyaratkan adanya pengalihan perlindungan hak-hak bagi pekerja/ buruh yang objek kerjanya tetap ada, walaupun terjadi pergantian perusahaan yang melaksanakan sebagian pekerjaan borongan dari perusahaan lain atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;
- c. Frasa "...perjanjian kerja waktu tertentu" dalam Pasal 65 ayat (7) dan frasa "...perjanjian kerja untuk waktu tertentu" dalam Pasal 66 ayat (2) huruf b Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279) tidak memiliki kekuatan hukum mengikat sepanjang dalam perjanjian kerja tersebut tidak disyaratkan adanya pengalihan perlindungan hak-hak bagi pekerja/buruh yang objek kerjanya tetap ada, walaupun terjadi pergantian perusahaan

---

<sup>214</sup> Mahkamah Kostitusi Republik Indonesia, *Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011*. Tanggal 17 Januari 2012-IX/2011.

yang melaksanakan sebagian pekerjaan borongan dari perusahaan lain atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;

- d. Menolak permohonan Pemohon untuk selain dan selebihnya;
- e. Memerintahkan untuk memuat putusan ini dalam Berita Negara Republik Indonesia sebagaimana mestinya.

Berdasarkan amar putusan tersebut, pada dasarnya, Putusan Mahkamah Konstitusi No. 27/PUU-IX/2011 tidak mencabut pasal UU Ketenagakerjaan yang mengatur mengenai *outsourcing*.<sup>215</sup> Dalam pertimbangannya, Mahkamah Konstitusi menegaskan *outsourcing* adalah kebijakan usaha yang wajar dari suatu perusahaan dalam rangka efisiensi usaha. Tetapi pekerja yang melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan *outsourcing* tidak boleh kehilangan hak-haknya yang dilindungi konstitusi.<sup>216</sup> Berkaitan dengan hal tersebut, Mahkamah Konstitusi menawarkan dua model pelaksanaan *outsourcing*, yaitu:<sup>217</sup>

- a. Model pertama, dengan mensyaratkan agar perjanjian kerja antara pekerja dan perusahaan yang melaksanakan pekerjaan *outsourcing* tidak berbentuk PKWT, melainkan berbentuk PKWTT. Melalui model ini, hubungan antara pekerja/buruh dengan perusahaan yang melaksanakan pekerjaan *outsourcing* adalah konstitusional sepanjang dilakukan berdasarkan PKWTT secara tertulis.
- b. Model kedua, *outsourcing* dilakukan dengan menerapkan prinsip pengalihan tindakan perlindungan bagi pekerja/buruh (*Transfer of Undertaking Protection of Employment* atau TUPE) yang bekerja pada perusahaan yang melaksanakan pekerjaan *outsourcing*. Pada model ini, dalam hal hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan *outsourcing* berdasarkan PKWT, maka pekerja harus tetap mendapatkan perlindungan hak-haknya sebagai pekerja/buruh dengan menerapkan prinsip pengalihan

---

<sup>215</sup> Diana Kusumasari, "Perlindungan Hukum Bagi Pekerja Outsourcing Pasca-Putusan MK". "Perlindungan Hukum Bagi Pekerja Outsourcing Pasca-Putusan MK". *Hukum Online*. Diakses dari <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt4f2186f3b9d1b/perlindungan-hukum-bagi-pekerja-outsourcing-pasca-putusan-mk>. Pada tanggal 20 April 2012, pukul 0.12.

<sup>216</sup> Lihat: Mahkamah Kostitusi Republik Indonesia, *Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011*. Tanggal 17 Januari 2012-IX/2011.

<sup>217</sup> *Ibid.*,

tindakan perlindungan tersebut. Dalam praktik, prinsip tersebut telah diterapkan dalam hukum ketenagakerjaan, yaitu dalam hal suatu perusahaan diambil alih oleh perusahaan lain. Pengalihan perlindungan pekerja/buruh diterapkan untuk melindungi para pekerja/buruh *outsourcing* dari kesewenang-wenangan pihak pemberi kerja/pengusaha. Dengan menerapkan prinsip pengalihan perlindungan, ketika perusahaan pemberi kerja tidak lagi memberikan pekerjaan borongan atau penyediaan jasa pekerja/buruh kepada suatu perusahaan *outsourcing* yang lama dan memberikan pekerjaan tersebut kepada perusahaan *outsourcing* yang baru, maka selama pekerjaan yang diperintahkan untuk dikerjakan masih ada dan berlanjut, perusahaan penyedia jasa baru tersebut harus melanjutkan kontrak kerja yang telah ada sebelumnya, tanpa mengubah ketentuan yang ada dalam kontrak, tanpa persetujuan pihak-pihak yang berkepentingan, kecuali perubahan untuk meningkatkan keuntungan bagi pekerja/buruh karena bertambahnya pengalaman dan masa kerjanya. Aturan tersebut tidak saja memberikan kepastian akan kontinuitas pekerjaan para pekerja *outsourcing*, tetapi juga memberikan perlindungan terhadap aspek-aspek kesejahteraan lainnya, karena dalam aturan tersebut para pekerja *outsourcing* tidak diperlakukan sebagai pekerja baru. Masa kerja yang telah dilalui para pekerja *outsourcing* tersebut tetap dianggap ada dan diperhitungkan, sehingga pekerja *outsourcing* dapat menikmati hak-hak sebagai pekerja secara layak dan proporsional. Apabila pekerja *outsourcing* tersebut diberhentikan dengan alasan pergantian perusahaan pemberi jasa pekerja, maka para pekerja diberi kedudukan hukum untuk mengajukan gugatan berdasarkan hal itu kepada pengadilan hubungan industrial sebagai sengketa hak. Melalui prinsip pengalihan perlindungan tersebut, kehilangan atau terabaikannya hak-hak konstitusional pekerja *outsourcing* dapat dihindari.

Sejak dikeluarkannya Putusan Mahkamah Konstitusi tersebut, masih terdapat perbedaan pandangan antara kalangan pekerja dan pengusaha. Menanggapi hal tersebut, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi kemudian menindaklanjuti Putusan MK No. 27/PUU-IX/2011 tersebut melalui Surat

Edaran (SE) No. B.31/PHIJSK/I/2012 tentang Pelaksanaan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 27/PUU-IX/2011 tanggal 17 Januari 2012.<sup>218</sup>

Adapun isi dari SE No. B.31/PHIJSK/I/2012 ialah:<sup>219</sup>

- a. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) sebagaimana yang diatur dalam Pasal 59 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tetap berlaku.
- b. Dalam hal perusahaan menerapkan sistem penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada Perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh sebagaimana diatur dalam Pasal 64, Pasal 65 dan Pasal 66 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maka:
  - i. Apabila dalam perjanjian kerja antara perusahaan penerima pemborongan pekerjaan atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dengan pekerja/buruhnya tidak memuat syarat adanya pengalihan perlindungan hak-hak bagi pekerja/buruh yang obyek kerjanya tetap ada atau sama, kepada perusahaan penerima pemborongan pekerjaan lain atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh lain, maka hubungan kerja antara perusahaan penerima pekerjaan borongan atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dengan pekerja/buruhnya harus didasarkan pada Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT).
  - ii. Apabila dalam perjanjian kerja antara perusahaan penerima pemborongan pekerjaan atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dengan pekerja/buruhnya memuat syarat adanya pengalihan perlindungan hak-hak bagi pekerja/buruh yang obyek kerjanya tetap ada (sama), kepada perusahaan penerima pemborongan pekerjaan lain atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh lain, maka hubungan kerja antara perusahaan penerima pekerjaan borongan atau perusahaan

<sup>218</sup> Diana Kusumasari, "Bagaimana Pelaksanaan Outsourcing oleh Perusahaan Pasca-Putusan MK?". *Hukum Online*. Di akses dari <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt4f33917ce764c/bagaimana-pelaksanaan-outsourcing-oleh-perusahaan-pasca-putusan-mk?> Pada tanggal 20 April 2012, pukul 0.11.

<sup>219</sup> Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Surat Edaran Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi tentang Pelaksanaan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 27/PUU-IX/2011*, Surat Edaran Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. B.31/PHIJSK/I/2012.



penyedia jasa pekerja/buruh dengan pekerja/buruhnya dapat didasarkan pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

- c. Dengan adanya putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 27/PUU-IX/2011 tanggal 17 Januari 2012 tersebut, serta dengan mempertimbangkan keberadaan perjanjian kerja yang telah disepakati oleh kedua belah pihak sebelum diterbitkannya putusan Mahkamah Konstitusi ini, maka PKWT yang saat ini masih berlangsung pada perusahaan pemborongan pekerjaan atau perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh, tetap berlaku sampai berakhirnya jangka waktu yang diperjanjikan.

Berdasarkan ketentuan dalam SE No. B.31/PHIJSK/I/2012 tampak bahwa dalam penerapan *outsourcing* saat ini, antara perusahaan *outsourcing* dengan pekerja harus dibuat perjanjian kerja dalam bentuk PKWT jika perjanjian kerjanya tidak memuat syarat adanya pengalihan perlindungan hak-hak pekerja/buruh yang obyek kerjanya tetap ada atau sama, kepada perusahaan *outsourcing* lain. Sebaliknya, jika perjanjian kerjanya memuat syarat adanya pengalihan perlindungan hak-hak pekerja/buruh yang obyek kerjanya tetap ada atau sama, kepada perusahaan *outsourcing* lain, perjanjian kerjanya dapat didasarkan pada PKWT. Jika suatu perusahaan telah memberlakukan sistem *outsourcing* dan PKWT-nya masih berlangsung/belum habis jangka waktunya, maka PKWT tersebut tetap berlaku sampai berakhirnya jangka waktu yang diperjanjikan. Setelah itu, perjanjian kerjanya harus mengikuti ketentuan sebagaimana dijelaskan dalam Surat Edaran tersebut.<sup>220</sup>

#### 3.1.1.2. Alasan Penggunaan Alih Daya

Pada dasarnya terdapat banyak alasan komersial yang menarik untuk suatu perusahaan melakukan alih daya atau *outsourcing*, diantaranya ialah potensi penghematan biaya yang signifikan.<sup>221</sup> Dengan berkembangnya zaman, tujuan dari *outsourcing* tidak lagi hanya untuk membagi risiko ketenagakerjaan saja, akan tetapi berubah menjadi lebih kompleks lagi. Michael F. Corbett, pendiri *The Outsourcing Institute*, mengemukakan bahwa *outsourcing* telah menjadi alat

<sup>220</sup> Diana Kusumasari, "Bagaimana Pelaksanaan Outsourcing oleh Perusahaan Pasca-Putusan MK?". *Op.cit.*,

<sup>221</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Op.cit.*, hlm 5.

manajemen, dimana *outsourcing* bukan hanya untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga untuk mendukung tujuan dan sasaran bisnis. Corbett kemudian mengidentifikasi alasan penggunaan *outsourcing* menjadi 3 bagian, sebagai berikut.<sup>222</sup>

1. Lima alasan strategis (keuntungan jangka panjang)
  - a. Meningkatkan fokus bisnis perusahaan;
  - b. Mendapatkan akses pada kemampuan kelas dunia;<sup>223</sup>
  - c. Mempercepat keuntungan dari teknologi baru (*re-engineering*)<sup>224</sup>;
  - d. Membagi risiko usaha;<sup>225</sup>
  - e. Menggunakan sumber-sumber yang ada untuk aktivitas yang lebih strategis.
2. Lima alasan taktikal (keuntungan jangka pendek)
  - a. Mengurangi dan mengendalikan biaya-biaya operasional;
  - b. Membuat tersedianya dana-dana modal;
  - c. Menghasilkan pemasukan dana tunai;
  - d. Sumber daya tidak perlu tersedia secara internal;
  - e. Pemberdayaan fungsi yang sulit diatur atau di luar kendali.

<sup>222</sup> Chandra Suwondo, *Outsourcing Implementasi di Indonesia* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004), hlm 11-12.

Richardus dan Richardus memberikan 10 alasan yang memiliki kesamaan dengan alasan yang disampaikan oleh Corbett berikut, dalam alasan strategis dan alasan taktikal. tersebut diatas. Lihat: Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Proses Bisnis Outsourcing* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm 4-5.

<sup>223</sup> Diasumsikan disini bahwa *outsourcing* diberikan kepada perusahaan penyedia jasa yang memiliki spesialisasi pekerjaan di bidang pekerjaan yang di-*outsourcing*-kan. Selain itu, pengalaman para perusahaan penyedia jasa yang cukup banyak bekerja dengan para perusahaan pengguna juga memberikan kemampuan memecahkan masalah-masalah serupa atau hamper serupa. Hal inilah yang kemudian menguntungkan perusahaan pengguna memiliki keunggulan yang dimiliki perusahaan penyedia jasa tersebut dalam pekerjaan yang di-*outsourcing*-kan. Lihat: *Ibid.*, hlm 5-6.

<sup>224</sup> *Re-engineering* adalah pemikiran kembali secara fundamental mengenai proses bisnis, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan secara dramatis tentang ukuran-ukuran keberhasilan yang sangat kritis bagi perusahaan, yaitu biaya, mutu, jasa, dan kecepatan. *Outsourcing* menjadi salah satu cara untuk mendapatkan manfaat mempercepat proses *re-engineering* (diasumsikan dengan perusahaan penyedia jasa yang telah melalui proses *re-engineering* dan menjadi unggul atas aktivitas-aktivitas tertentu). Lihat: *Ibid.*, hlm 6.

<sup>225</sup> Telah dijelaskan pada bab sebelumnya (2.2.1.1) bahwa semua aktivitas memiliki risiko. Apabila beberapa aktivitas perusahaan di-*outsourcing*-kan kepada pihak lain, maka risiko akan ditanggung bersama pula. Lihat: *Ibid.*,

### 3. Lima alasan transformasional (perubahan)

Dengan transformasi, kita menggunakan *outsourcing* untuk mengubah bisnis secara fundamental.

- a. Membawa solusi baru kepada nasabah lebih cepat;
- b. Reaksi untuk mempersingkat daur hidup produk;
- c. Mengidentifikasi ulang hubungan dengan penyedia jasa dan rekan bisnis;
- d. Mengungguli pesaing;
- e. Masuk ke pasar-pasar yang baru dengan risiko kecil.

#### 3.1.1.3. Risiko Penggunaan Alih Daya

Sebagaimana yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, bahwa pada dasarnya setiap kegiatan atau aktivitas terkandung risiko terjadinya akibat yang buruk, dimana risiko merupakan konsekuensi dari aktivitas yang dilakukan.<sup>226</sup> Oleh karenanya, selain keuntungan yang didapat dari kegiatan alih daya atau *outsourcing*, juga terdapat risiko-risiko yang mengikutinya. Quinn dan Hilmer berpendapat bahwa *outsourcing* juga memiliki beberapa risiko, yaitu:<sup>227</sup> (1) Perusahaan dapat kehilangan keterampilan kritikal atau mengembangkan keterampilan yang salah yang tidak sesuai dengan kompetensi inti perusahaan (*core competencies*); (2) Perusahaan dapat kehilangan keterampilan lintas fungsional, karena adanya penugasan kepada pihak lain, dan; (3) Perusahaan dapat kehilangan kendali atau pengawasan pada perusahaan penyedia jasa.

Lebih lanjut, Lonsdale dan Cox secara tidak langsung mengkategorisasikan risiko dalam *outsourcing* menjadi:<sup>228</sup>

1. Kerugian pada kegiatan utama perusahaan;

<sup>226</sup> Idroes, *Op.cit.*, hlm. 2.

<sup>227</sup> Quinn, J.B., & Hilmer, F.G. *Strategic Outsourcing*. *Sloan Management Review*, Summer, (2001) dikutip oleh Natalia Paranoan, "Meningkatkan Efisiensi Melalui Strategi Outsourcing", *Adwidia*, Edisi Juli 2010, No.1., (Universitas Kristen Indonesia, 2010).

<sup>228</sup> "Lonsdale dan Cox categorising the risks of outsourcing as: loss of core activities; being leveraged by suppliers; loss of strategic flexibility; interruptions to supply; poor quality of supply; fall in employee morale; loss of internal coherence; confidentiality leaks; and loss of intellectual property rights." Lihat: C. Lonsdale and A. Cox, *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*, (London: Wyberton, Earlsgate Press, 1998), hlm 25 dikutip dari John Hood dan Peter C.Young, "The Risk Management Implications of Outsourcing Claims Management Services in LocalGovernment", *Risk Management*, Vol. 5, No. 3 (Palgrave Macmillan Journal, 2003): 10.

2. Pengaruh yang terlalu besar dari perusahaan penyedia jasa;
3. Kehilangan fleksibilitas;
4. Gangguan terhadap tenaga *outsourcing*;
5. Kualitas buruk dari tenaga *outsourcing*;
6. Kurangnya semangat kerja karyawan *outsourcing*;
7. Kurangnya koordinasi internal;
8. Kebocoran rahasia;
9. Terjadinya kerugian yang berkaitan dengan hak kekayaan intelektual.

Selain itu terdapat beberapa faktor bawaan dari kegiatan *outsourcing* yang dapat menimbulkan potensi risiko strategik, risiko operasional, risiko hukum, dan risiko reputasi.<sup>229</sup> Berikut penjabaran beberapa contoh risiko dari penggunaan tenaga *outsourcing* yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan.<sup>230</sup>

1. Risiko Strategik

Risiko strategik yang mungkin terjadi ialah, pegawai *outsourcing* mungkin melakukan aktivitas yang tidak sejalan dengan tujuan strategik dari perusahaan. Risiko lainnya ialah kemungkinan kegagalan untuk mengimplementasikan pengawasan yang sesuai atas pegawai *outsourcing* dan kemampuan yang tidak memadai untuk melakukan pengawasan terhadap pegawai *outsourcing*.

2. Risiko Reputasi

Risiko reputasi yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan *outsourcing* ialah layanan yang buruk dari pegawai *outsourcing*, kinerja pegawai *outsourcing* tidak sejalan dengan standar praktik (secara etika) dari perusahaan pengguna.<sup>231</sup> Sebagai contoh, apabila karyawan *outsourcing* ditempatkan sebagai *call center customer service*, mereka akan berinteraksi langsung dengan nasabah perusahaan pengguna seolah-olah mereka adalah karyawan dari perusahaan pengguna. Interaksi langsung ini menimbulkan risiko reputasi bagi perusahaan pengguna jika interaksi tersebut tidak sejalan dengan standar dan kebijakan perusahaan

---

<sup>229</sup> Federal Reserve Bank of New York, *Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risk*, (Newyork: 1999), hlm 5.

<sup>230</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Op.cit.*, hlm 11.

<sup>231</sup> *Ibid.*,

pengguna.<sup>232</sup> Oleh karena itu, dalam perbankan, posisi *costumer service* dilarang untuk ditempati oleh karyawan *outsourcing*.<sup>233</sup>

### 3. Risiko Kepatuhan

Risiko penggunaan *outsourcing* yang mungkin terjadi terkait risiko kepatuhan adalah tidak terpenuhinya peraturan mengenai kerahasiaan, perlindungan konsumen dan prinsip kehati-hatian tidak dipenuhi secara baik, serta kemungkinan perusahaan penyedia jasa tidak memiliki sistem kepatuhan dan control yang memadai.

### 4. Risiko Operasional

Bentuk risiko operasional yang mungkin terjadi, antara lain kegagalan teknologi, kemampuan keuangan yang tidak memadai untuk memenuhi kewajiban dan/atau melakukan pemulihan, dan kemungkinan adanya praktik kecurangan atau kesalahan yang terjadi. Risiko lain ialah perusahaan pengguna mungkin saja merasa sulit/mahal untuk melakukan inspeksi.

Selain itu penulis berpendapat, bahwa terdapat pula kemungkinan terjadinya risiko hukum yang dapat dialami suatu perusahaan terkait penggunaan tenaga alih daya. Hal ini mengingat pernah terjadinya kasus hukum yang menimpa Citibank terkait kematian nasabahnya yang diduga kuat karena mendapat tekanan dari empat *debt collector* tenaga alih daya Citibank. Salah satu faktor penyebab risiko-risiko tersebut diatas adalah bahwa perjanjian *outsourcing* menciptakan hubungan kontrak dengan badan hukum lainnya yang biasanya pihak ketiga yang tidak terafiliasi.<sup>234</sup> Sebagai contoh, potensi pelanggaran kerahasiaan oleh karyawan *outsourcing* dapat timbul dari pemberian akses data rahasia kepada pihak ketiga, aplikasi teknologi, atau buku-buku serta catatan dari perusahaan. Potensi

---

<sup>232</sup> Federal Reserve Bank of New York, *Op.cit.*, hlm 6.

<sup>233</sup> Hal ini sebagaimana yang tercantum dalam penjelasan Pasal 4 ayat (2) PBI Alih Daya, yang mengkategorikan *teller* sebagai pekerjaan pokok pada alur kegiatan penghimpunan dana bank.

Lihat: Bank Indonesia (a), *PBI Alih Daya*, *Op.cit.*, Pasal 4 angka (2) jo. penjelasan Pasal 4 ayat (2).

<sup>234</sup> Federal Reserve Bank of New York, *Op.cit.*, hlm 5.

pelanggaran kerahasiaan oleh karyawan ini memberikan kontribusi kepada risiko operasional, risiko hukum, dan risiko reputasi.<sup>235</sup>

### 3.1.2. Alih Daya dalam Perbankan

Seiring dengan berkembangnya dunia usaha dan tingginya tingkat persaingan, mendorong semakin kompleks dan beragamnya kegiatan usaha bank. Hal ini kemudian menyebabkan bank dituntut untuk berkonsentrasi pada pekerjaan pokoknya dan melaksanakan fungsinya sebagai lembaga intermediasi. Untuk lebih berkonsentrasi pada kegiatan pokoknya tersebut, maka bank melakukan penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan penunjang kepada pihak lain. Hal ini kemudian memungkinkan bank untuk mengkonsentrasikan sumber daya bank pada pekerjaan-pekerjaan pokoknya.<sup>236</sup>

Demi meningkatkan ketahanan perbankan dan menjaga bank tetap kuat serta sehat dalam menghadapi persaingan melalui pengelolaan yang lebih transparan dan mengacu pada prinsip tata kelola yang baik, Bank Indonesia kemudian menerbitkan kebijakan mengenai prinsip kehati-hatian dalam melakukan alih daya.<sup>237</sup> Kebijakan ini tertuang pada Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011 tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain pada tanggal 9 Desember 2011 (yang selanjutnya disebut dengan “PBI Alih Daya”). Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu peneliti Bank Indonesia pada Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (“DPNP”), pada tanggal 17 Mei 2012, penerbitan PBI Alih Daya tersebut didasari atas pengaturan mengenai kegiatan alih daya/*outsourcing* pada Undang-Undang Ketenagakerjaan.<sup>238</sup>

Latar belakang dari terbitnya PBI Alih Daya ini sendiri, sebagaimana tercantum dalam bagian konsiderans adalah Bank Indonesia merasa perlu

---

<sup>235</sup> *Ibid.*,

<sup>236</sup> Bank Indonesia (a), *PBI Alih Daya, Op.cit.*, Penjelasan Umum PBI Alih Daya.

<sup>237</sup> Bank Indonesia, “Ringkasan Eksekutif: Ketahanan Perekonomian Indonesia di Tengah Ketidakpastian Ekonomi Global”, *Laporan Perekonomian Indonesia 2011*, hlm. xxxiv.

<sup>238</sup> Wawancara dilakukan oleh penulis dengan Bapak Bahrudin, Peneliti Bank Indonesia pada Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (“DPNP”), pada tanggal 17 Mei 2012 pukul 16.09.

menetapkan pengaturan mengenai prinsip kehati-hatian bagi bank umum yang melakukan alih daya, mengingat<sup>239</sup>:

1. Kegiatan usaha bank yang semakin kompleks dan beragam akibat semakin berkembangnya dunia usaha dan ketatnya tingkat persaingan.
2. Diperbolehkannya bank untuk melakukan alih daya, yang tidak lain agar bank dapat lebih fokus pada pekerjaan pokoknya dalam rangka melaksanakan fungsi intermediasi dan sejalan dengan perundangundangan yang berlaku.
3. Peningkatan potensi risiko bank akibat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain.

PBI Alih Daya ini memberikan dasar hukum yang tegas bagi bank untuk dapat melakukan alih daya, sejalan dengan diperbolehkannya suatu perusahaan untuk melakukan alih daya atau *outsourcing* oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan. Hal ini sebagaimana bunyi Pasal 2 ayat (1) PBI Alih Daya bahwa “Bank dapat melakukan alih daya kepada perusahaan penyedia jasa.”

Sebagaimana yang telah disampaikan pada sub bab sebelumnya, berdasarkan Pasal 66 ayat (1) UU Ketenagakerjaan, kegiatan alih daya hanya diperbolehkan untuk kegiatan jasa penunjang, yang berhubungan di luar usaha pokok (*core business*) suatu perusahaan atau dengan kata lain hanya diperbolehkan untuk kegiatan *non-core*.<sup>240</sup> Di bidang perbankan sendiri, bank kemudian menterjemahkan kegiatan *core* dan *non-core* ini dengan persepsi yang berbeda-beda. Melihat hal ini, Bank Indonesia kemudian merasa perlu untuk memberikan suatu pengaturan khusus bagi perbankan terkait penggunaan tenaga alih daya agar bank-bank memiliki kesamaan persepsi mengenai pelaksanaan kegiatan alih daya yang sesuai untuk perbankan.

Hal lain yang mendasari penerbitan PBI Alih Daya ini ialah, sebagaimana dalam penjelasan umum PBI Alih Daya, potensi meningkatnya risiko yang dihadapi bank akibat kegiatan alih daya. Hal tersebut membuat pelaksanaan kegiatan alih daya harus dilakukan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang memadai. Selain itu, kejelasan atas tanggung jawab bank

<sup>239</sup> Bank Indonesia (a), *Op.cit.*, Konsiderans.

<sup>240</sup> Indonesia (b), *Op.cit.*, Pasal 66 ayat (1) jo. Penjelasan Pasal 66 ayat (1).

terhadap pekerjaan yang diserahkan kepada pihak lain tersebut, serta aspek perlindungan nasabah menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Penguatan penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam kegiatan alih daya yang diiringi dengan terlindunginya kepentingan nasabah ini diharapkan dapat menjaga integritas sistem perbankan secara khusus dan sistem keuangan secara keseluruhan.<sup>241</sup>

Pada tahun 2005, Bank of International Settlement (BIS) yang menaungi bank sentral di seluruh dunia, juga telah mengeluarkan petunjuk mengenai penggunaan *outsourcing*. Hal ini juga yang menjadi dasar bagi Bank Indonesia untuk menerbitkan PBI Alih Daya. Sebelum penerbitan PBI ini, Bank Indonesia sendiri telah melakukan diskusi dengan pihak Kementerian Ketenagakerjaan sejak tahun 2009 dan melakukan survei ke bank-bank mengenai kegiatan alih daya yang dilakukan. Dengan munculnya kasus hukum terkait *debt collector* tenaga *outsourcing* pada Citibank yang cukup menggemparkan di tahun 2011, Bank Indonesia pun kemudian semakin memprioritaskan terbentuknya peraturan mengenai alih daya bagi perbankan ini.

PBI Alih Daya merupakan PBI yang memberikan landasan pengaturan umum bagi bank yang melakukan alih daya dan memberikan aturan yang lebih ketat, jelas, dan tegas mengenai kewajiban bank menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam kegiatan alih daya. Terkait cakupan dari PBI Alih Daya ini ialah hubungan antara bank dengan perusahaan penyedia jasa. Di dalam penjelasan Pasal 3 ayat (1) huruf (a) PBI Alih Daya, ditegaskan bahwa PBI ini tidak mengatur mengenai pemborongan pekerjaan yang hasil akhirnya berupa barang atau yang pada umumnya dikenal sebagai pengadaan barang, misalnya pengadaan slip setoran, buku tabungan, inventaris kantor, pembangunan gedung kantor, dan mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM).<sup>242</sup>

PBI ini membagi pengaturan mengenai kegiatan alih daya dalam perbankan kedalam beberapa bagian, mulai dari ketentuan umum, kegiatan alih daya itu sendiri, penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko, pelaporan kepada Bank Indonesia, serta sanksi yang dikenakan oleh Bank Indonesia apabila bank

---

<sup>241</sup> Bank Indonesia (a), *Op.cit.*, Penjelasan Umum PBI Alih Daya

<sup>242</sup> *Ibid.*, Pasal 3 ayat (2) huruf (a) jo penjelasan Pasal 3 ayat (2) huruf (a).



melakukan pelanggaran. Pada dasarnya terdapat beberapa prinsip umum di dalam PBI Alih Daya, yaitu sebagai berikut.<sup>243</sup>

1. Bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam kegiatan alih daya
2. Bank tetap bertanggung jawab atas pekerjaan yang dialihdayakan kepada perusahaan penyedia jasa
3. Bank wajib memastikan pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan sesuai perjanjian yang dibuat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
4. Bank dilarang melakukan alih daya yang mengakibatkan beralihnya tanggungjawab atau risiko dari obyek pekerjaan yang dialihdayakan kepada perusahaan penyedia jasa
5. Bank Indonesia berwenang menghentikan alih daya yang dilakukan bank apabila alih daya tersebut menurut penilaian Bank Indonesia berpotensi membahayakan kelangsungan usaha bank.

Seperti yang telah disampaikan pada subbab sebelumnya, kegiatan alih daya memiliki risiko dalam praktiknya. Sehingga, standar manajemen risiko yang tepat harus diaplikasikan pada penggunaan alih daya mengingat manajemen alih daya yang buruk dapat menghancurkan suatu perusahaan.<sup>244</sup> Hal tersebut dikarenakan risiko-risiko dari penggunaan *outsourcing* lebih sulit untuk di ukur, namun memiliki dampak yang besar. Terkait standar manajemen risiko penggunaan tenaga alih daya pada perbankan akan penulis jabarkan pada sub bab selanjutnya.

### 3.1.3. Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya Perbankan

Sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya, bahwa untuk dapat menjaga integritas sistem perbankan secara khusus dan sistem keuangan secara keseluruhan, perlu dilakukan penguatan penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam kegiatan alih daya yang diiringi dengan terlindunginya

---

<sup>243</sup> Bank Indonesia, *Frequently Asked Question: Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011 tanggal 9 Desember 2011 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain, Op.cit.*, hlm 1.

<sup>244</sup> C. Compton, *Op.cit.*,

kepentingan nasabah ini.<sup>245</sup> Oleh karena itu, Bank Indonesia pun kemudian mewajibkan secara khusus bagi perbankan untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam pelaksanaan alih daya.<sup>246</sup>

Kewajiban bank untuk menerapkan manajemen risiko dalam pelaksanaan alih daya dalam pasal 2 ayat (2) kemudian ditegaskan kembali dalam pasal 11 ayat (1), yang berbunyi:<sup>247</sup>

*“Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif dalam melakukan Alih Daya sesuai dengan skala, karakteristik, dan kompleksitas pekerjaan yang dialihdaya.”*

Adapun prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum.<sup>248</sup> Terkait penerapan manajemen risiko dalam penggunaan tenaga alih daya dalam perbankan tersebut Bank Indonesia membagi penerapannya ke dalam empat bagian, sebagai berikut:<sup>249</sup>

1. Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi

Pengawasan aktif dewan komisaris terkait kegiatan alih daya perbankan, paling kurang mencakup:<sup>250</sup>

- a. Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan alih daya termasuk penyempurnaan atas kebijakan alih daya tersebut;
- b. Mengevaluasi pertanggungjawaban direksi atas penerapan manajemen risiko atas alih daya.

Sedangkan, pengawasan aktif direksi paling kurang mencakup hal-hal sebagai berikut:<sup>251</sup>

- a. Menyusun dan menyempurnakan kebijakan alih daya;
- b. Menetapkan prosedur alih daya;
- c. Menyetujui rencana bank untuk melaksanakan alih daya;

<sup>245</sup> Bank Indonesia (a), *Op.cit.*, Penjelasan Umum.

<sup>246</sup> *Ibid.*, Pasal 2 ayat (2).

<sup>247</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (1).

<sup>248</sup> *Ibid.*, Pasal 11 ayat (1) jo penjelasan Pasal 11 ayat (1).

<sup>249</sup> Pembagian ini di dasarkan Pasal 11 ayat (2) PBI Alih Daya Lihat: *Ibid.*, Pasal 11 ayat (2).

<sup>250</sup> *Ibid.*, Pasal 12.

<sup>251</sup> *Ibid.*, Pasal 13.

- d. Memantau, mengevaluasi, dan bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko atas alih daya; dan
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan alih daya secara keseluruhan.

## 2. Kecukupan kebijakan dan prosedur

Bank diwajibkan memiliki dan menerapkan kebijakan dan prosedur tertulis mengenai alih daya, yang harus dikaji ulang secara berkala atau apabila diperlukan, terutama untuk memastikan kesesuaian dengan strategi dan tujuan bisnis bank secara keseluruhan. Hal tersebut sebagaimana yang diatur dalam pasal 14 PBI Alih Daya. Kebijakan dan prosedur tersebut paling kurang mencakup:<sup>252</sup>

### a. Tujuan alih daya;

Tujuan dari alih daya ini sendiri mencakup penjabaran atas hasil yang ingin dicapai melalui pelaksanaan alih daya, sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis bank secara keseluruhan.<sup>253</sup>

### b. Kriteria pekerjaan yang dialihdayakan;

Bank hanya dapat melakukan Alih Daya atas pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha bank dan pada alur kegiatan pendukung usaha bank.<sup>254</sup> Terkait kriteria pekerjaan yang dialihdayakan paling kurang mengacu kepada kriteria sebagai berikut:<sup>255</sup>

#### i. Beresiko rendah;<sup>256</sup>

#### ii. Tidak membutuhkan kualifikasi kompetensi<sup>257</sup> yang tinggi di bidang perbankan; dan

<sup>252</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) dan ayat (3).

<sup>253</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) huruf (a) jo Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf (a).

<sup>254</sup> *Ibid.*, Pasal 4 ayat (3).

<sup>255</sup> *Ibid.*, Pasal 5 ayat (1).

<sup>256</sup> Yang dimaksud dengan “pekerjaan berisiko rendah” disini merupakan pekerjaan yang apabila terjadi kegagalan tidak akan mengganggu aktivitas operasional bank secara signifikan.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 5 ayat (1) huruf (a) jo penjelasan Pasal 5 ayat (1) huruf (a).

<sup>257</sup> Yang dimaksud dengan “kualifikasi kompetensi di bidang perbankan” antara lain mencakup pendidikan formal dan pengetahuan atau pengalaman di bidang perbankan.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 5 ayat (1) huruf (b) jo penjelasan Pasal 5 ayat (1) huruf (b).

iii. Tidak terkait langsung dengan proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasional bank.<sup>258</sup>

Dalam kegiatan alih daya, bank dilarang melakukan alih daya yang mengakibatkan beralihnya tanggung jawab atau risiko dari obyek pekerjaan yang dialihdayakan kepada perusahaan penyedia jasa.<sup>259</sup> Sebagai contoh, dalam alih daya penagihan kartu kredit melalui perjanjian pemborongan, bank dilarang mengalihkan risiko kredit yang ditimbulkan oleh tidak tertagihnya kredit dengan menggunakan cara seperti mekanisme penjualan tagihan kredit melalui skim anjak piutang.<sup>260</sup>

c. Cakupan analisis;

Cakupan analisis ini mencakup aspek-aspek seperti risiko, biaya, dan manfaat yang ditimbulkan oleh Alih Daya. Dalam analisis manfaat dan biaya perlu memperhatikan pula pelaksanaan prinsip kehati-hatian dan pengawasan oleh bank atas alih daya tersebut.<sup>261</sup>

d. Kebijakan mitigasi risiko dalam pelaksanaan alih daya;

e. Dalam kebijakan mitigasi risiko mencakup jenis pekerjaan yang harus dilakukan upaya mitigasi risiko serta upaya-upaya mitigasi yang dapat dilakukan atas pekerjaan tersebut.<sup>262</sup>

f. Kriteria Perusahaan Penyedia Jasa;

Kriteria perusahaan penyedia jasa paling kurang memenuhi persyaratan sebagai berikut:<sup>263</sup>

i. berbadan hukum Indonesia;

<sup>258</sup> Proses pengambilan keputusan mencakup proses analisis dan proses *judgement* dalam rangka pengambilan keputusan. Sedangkan yang dimaksud dengan keputusan yang mempengaruhi operasional bank adalah keputusan yang dapat meningkatkan risiko secara signifikan dan/atau mengganggu berjalannya operasional bank apabila tidak dilakukan dengan benar.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 5 ayat (1) huruf (c) jo Penjelasan Pasal 5 ayat (1) huruf (c).

<sup>259</sup> *Ibid.*, Pasal 5 ayat (3).

<sup>260</sup> *Ibid.*, Pasal 5 ayat (3) jo Penjelasan Pasal 5 ayat (3).

<sup>261</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) huruf (c) jo Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf (c).

<sup>262</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) huruf (d) jo Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf (d).

<sup>263</sup> *Ibid.*, Pasal 6.

- ii. memiliki ijin usaha yang masih berlaku dari instansi berwenang sesuai bidang usahanya;
- iii. memiliki kinerja keuangan dan reputasi yang baik serta pengalaman yang cukup;
- iv. memiliki sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan; dan
- v. memiliki sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam alih daya.

Bank yang melakukan alih daya, wajib meneliti kebenaran dari dokumen mengenai badan hukum serta izin perusahaan perusahaan penyedia jasa serta melakukan analisis dan penilaian terhadap poin iii sampai dengan poin v diatas.<sup>264</sup> Selain itu bank juga diwajibkan untuk memantau dan mengevaluasi pemenuhan persyaratan tersebut secara berkala, paling kurang sekali dalam satu tahun atau apabila terjadi perubahan kinerja dan/atau reputasi perusahaan penyedia jasa tersebut.<sup>265</sup> Hasil pemantauan dan evaluasi tersebut kemudian di susun secara tertulis dan didokumentasikan dengan baik.<sup>266</sup>

- g. Cakupan minimum perjanjian alih daya;

Dalam hal melakukan alih daya, bank wajib membuat perjanjian dengan perusahaan penyedia jasa secara tertulis.<sup>267</sup> Cakupan minimum perjanjian alih daya paling kurang antara lain:<sup>268</sup>

- i. Ruang lingkup pekerjaan;
- ii. jangka waktu perjanjian;
- iii. nilai kontrak;
- iv. struktur biaya dan mekanisme pembayaran;
- v. hak, kewajiban, dan tanggung jawab Bank maupun Perusahaan Penyedia Jasa, yang antara lain:<sup>269</sup>

---

<sup>264</sup> *Ibid.*, Pasal 7.

<sup>265</sup> *Ibid.*, Pasal 9 ayat (1).

<sup>266</sup> *Ibid.*, Pasal 9 ayat (2).

<sup>267</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (1).

<sup>268</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2).

<sup>269</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2) huruf (e).

- 1) Kewenangan bank untuk melakukan evaluasi dan pemeriksaan terhadap perusahaan penyedia jasa terkait dengan pelaksanaan perjanjian alih daya;
- 2) Kewajiban perusahaan penyedia jasa termasuk tenaga kerja yang digunakan dalam alih daya untuk menjaga kerahasiaan dan pengamanan informasi bank dan/atau nasabah bank. Hal ini mengacu pada ketentuan mengenai rahasia bank dan ketentuan bank indonesia mengenai transparansi informasi produk bank dan penggunaan data pribadi nasabah;<sup>270</sup>
- 3) Kewajiban perusahaan penyedia jasa untuk menyampaikan laporan dan informasi kepada bank secara tertulis dan berkala sesuai kesepakatan para pihak;
- 4) Kewajiban masing-masing pihak untuk mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain di bidang ketenagakerjaan dan perbankan;
- 5) Kewajiban para pihak untuk melindungi hak dan kepentingan nasabah bank terkait dengan pekerjaan yang dialihdayakan yang mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain mengenai perlindungan konsumen dan ketentuan bank indonesia mengenai transparansi informasi produk bank dan penggunaan data pribadi nasabah;
- 6) Kewajiban perusahaan penyedia jasa memiliki *contingency plan*<sup>271</sup>; dan
- 7) Kesiapan perusahaan penyedia jasa untuk memberikan akses pemeriksaan kepada bank indonesia bersama-sama dengan bank dalam hal diperlukan;

vi. ukuran dan standar pelaksanaan pekerjaan;<sup>272</sup>

<sup>270</sup> *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2) angka (2) jo penjelasan Pasal 10 ayat (2) angka (2).

<sup>271</sup> Yang dimaksud dengan “contingency plan” adalah upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa untuk mengatasi keadaan memaksa atau gangguan yang signifikan dalam pelaksanaan pekerjaan, antara lain yang disebabkan oleh bencana alam, demonstrasi, pemogokan tenaga kerja, gangguan sistem dan/atau perselisihan. Lihat: *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2) angka (6) jo penjelasan Pasal 10 ayat (2) angka (6).

- vii. kriteria atau kondisi pengakhiran perjanjian sebelum berakhirnya jangka waktu perjanjian (*early termination*)
- viii. sanksi dan penalti;
- ix. penyelesaian perselisihan.

h. Prosedur standar dalam melakukan alih daya;

Prosedur standar dalam melakukan alih daya antara lain mencakup prosedur pemilihan dan penetapan perusahaan penyedia jasa, pengikatan perjanjian, dan pengawasan pelaksanaan alih daya.<sup>273</sup>

i. Penetapan unit atau fungsi khusus yang melaksanakan proses alih daya.

Unit atau fungsi khusus yang melaksanakan proses alih daya tersebut dapat berdiri sendiri atau merupakan bagian dari unit yang mengalihdayakan pekerjaannya.<sup>274</sup>

3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen.

Bank wajib melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian terhadap seluruh risiko yang mungkin timbul dari pelaksanaan alih daya.<sup>275</sup> Pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko wajib didukung oleh sistem informasi manajemen yang tepat waktu dan dapat memberikan laporan yang akurat dan informatif mengenai risiko pada pelaksanaan alih daya.<sup>276</sup>

4. Sistem pengendalian intern

Bank wajib melaksanakan sistem pengendalian intern yang efektif atas alih daya.<sup>277</sup> Adapun sistem pengendalian intern yang efektif antara lain meliputi

---

<sup>272</sup> Ukuran pelaksanaan pekerjaan meliputi ukuran atas kuantitas dan/atau kualitas pekerjaan. Sedangkan Standar pelaksanaan pekerjaan merupakan prosedur yang paling kurang harus dipenuhi dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan. Standar dimaksud dapat pula mengacu pada Standard Operating Procedure (SOP) yang dimiliki oleh Bank. Lihat: *Ibid.*, Pasal 10 ayat (2) huruf (f) jo Penjelasan Pasal 10 ayat (2) huruf (f).

<sup>273</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) huruf (g) jo Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf (g).

<sup>274</sup> *Ibid.*, Pasal 14 ayat (2) huruf (h) jo Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf (h).

<sup>275</sup> *Ibid.*, Pasal 15 ayat (1).

<sup>276</sup> *Ibid.*, Pasal 15 ayat (2).

<sup>277</sup> *Ibid.*, Pasal 16 ayat (1).

pengawasan terhadap proses alih daya yang merupakan serangkaian proses yang harus dilakukan dalam rangka penunjukan dan penggunaan perusahaan penyedia jasa dalam alih daya. Selain itu juga diperlukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh perusahaan penyedia jasa yang merupakan pengawasan atas pemenuhan perjanjian alih daya termasuk pemenuhan ukuran dan standar yang ditetapkan.<sup>278</sup> Pengawasan tersebut wajib dilakukan oleh pihak yang independen terhadap pihak yang melakukan proses alih daya.<sup>279</sup>

Sebagai bentuk pengawasan, Bank Indonesia kemudian juga mewajibkan bank yang melakukan alih daya untuk menyampaikan laporan mengenai alih daya secara lengkap, benar, dan tepat waktu.<sup>280</sup> Laporan tersebut mencakup, antara lain:<sup>281</sup>

1. Laporan rencana alih daya

Laporan rencana alih daya memuat rencana alih daya atas pekerjaan yang belum pernah dialihdayakan. Rencana alih daya yang harus dilaporkan kepada Bank Indonesia, paling kurang memuat informasi mengenai:<sup>282</sup>

- a. Jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
- b. Gambaran umum dan cakupan pekerjaan;
- c. Jenis perjanjian alih daya;
- d. Perkiraan jumlah tenaga kerja alih daya yang dibutuhkan;
- e. Jangka waktu perjanjian;
- f. tujuan alih daya; dan

<sup>278</sup> *Ibid.*, Pasal 16 ayat (2).

<sup>279</sup> Yang dimaksud dengan pihak independen adalah:

1. Unit kerja atau fungsi khusus dalam bank yang tidak terkait dengan proses alih daya. Unit kerja atau fungsi khusus tersebut dapat berdiri sendiri atau dapat merupakan bagian dari unit atau fungsi khusus yang berdiri sendiri sebagaimana dimaksud dalam penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf h; atau
2. Bagian dari unit kerja atau fungsi khusus dalam bank yang melakukan pengawasan secara independen, antara lain internal audit, manajemen risiko, atau kepatuhan.

Lihat: *Ibid.*, Pasal 16 ayat (3) jo penjelasan Pasal 16 ayat (3).

<sup>280</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (1).

<sup>281</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (2).

<sup>282</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (3).



g. Analisis perkiraan biaya dan manfaat, risiko dan mitigasinya.

Rencana alih daya tersebut mencakup rencana alih daya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun yang akan datang dan wajib disampaikan setiap tahun paling lambat setiap tanggal 31 Desember.<sup>283</sup> Pada dasarnya bank diperbolehkan untuk melakukan penambahan dan/atau perubahan rencana pekerjaan yang dialihdayakan yang sudah dilaporkan kepada Bank Indonesia paling banyak 1 (satu kali, dan wajib menyampaikan laporan perubahan tersebut paling lambat pada tanggal 30 Juni pada tahun dilakukan perubahan tersebut.<sup>284</sup>

## 2. Laporan alih daya yang bermasalah

Pada dasarnya, alih daya dianggap bermasalah apabila terjadi permasalahan baik pada pelaksanaan alih daya maupun pada perusahaan penyedia jasa yang berpotensi meningkatkan risiko bank secara signifikan dan/atau akan mengganggu kelangsungan pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan, seperti pelanggaran ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelanggaran perjanjian, gugatan, pengaduan nasabah, perselisihan intern pada perusahaan penyedia jasa. Laporan mengenai alih daya yang bermasalah wajib disampaikan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah diketahuinya permasalahan oleh bank.<sup>285</sup> Laporan mengenai alih daya yang bermasalah ini, paling kurang memuat informasi mengenai:<sup>286</sup>

- a. Jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
- b. Nama perusahaan penyedia jasa;
- c. Gambaran permasalahan yang terjadi yang menguraikan secara singkat permasalahan yang terjadi, potensi risiko yang ditimbulkan, lokasi, waktu terjadinya permasalahan dan waktu diketahuinya permasalahan.; dan
- d. Langkah-langkah yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi permasalahan tersebut.

<sup>283</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (5).

<sup>284</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (6).

<sup>285</sup> *Ibid.*, Pasal 17 ayat (8).

<sup>286</sup> *Ibid.*, Pasal 3 ayat (4).

Dalam hal terjadi keterlambatan dalam pelaporan tersebut, maka bank akan dikenakan sanksi oleh Bank Indonesia berupa denda sebesar Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) per hari kerja keterlambatan. Namun, sanksi tersebut akan ditambahkan sebesar Rp 1.500.000,00 (satu juta lima ratus ribu rupiah) apabila bank terlambat 11 (sebelas) hari kerja sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja. Besarnya sanksi tersebut akan ditambahkan Rp 2.000.000,00 (dua juta rupiah) per hari kerja keterlambatan berikutnya apabila bank terlambat memberikan laporan 21 (dua puluh satu) hari kerja atau lebih dengan maksimum total sanksi keterlambatan sebesar Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Sedangkan dalam hal bank belum menyampaikan laporan rencana alih daya dan/atau laporan perubahan atau penambahan dalam rencana pekerjaan yang dialihdayakan, akan dikenakan sanksi sebesar Rp 125.000.000,00 (seratus dua puluh lima juta rupiah).<sup>287</sup>

Bank yang tidak melaksanakan ketentuan dalam PBI serta ketentuan pelaksanaan terkait lainnya akan dikenakan sanksi administratif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 Undang-Undang Perbankan dan Pasal 58 Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, antara lain berupa teguran tertulis, penurunan tingkat kesehatan bank, dan/atau pembekuan kegiatan usaha tertentu.<sup>288</sup> Seperti yang telah diketahui, bahwa kegiatan alih daya telah dilakukan bank sebelum terbitnya PBI Alih Daya ini. Hal ini kemudian menjadikan bank yang telah melakukan alih daya perlu melakukan penyesuaian terhadap peraturan dari Bank Indonesia ini. Oleh karena itu, Bank Indonesia kemudian mengatur mengenai ketentuan peralihan bagi bank yang telah melakukan alih daya sebelum berlakunya PBI ini, dengan mewajibkan melakukan penyesuaian paling lama 6 (enam) bulan sejak PBI ini berlaku.<sup>289</sup> Peraturan peralihan ini diberlakukan baik terhadap bank yang telah melakukan alih daya atas pekerjaan selain pekerjaan yang diperbolehkan dalam PBI maupun bank yang telah melakukan alih daya atas pekerjaan yang diperbolehkan, sebagai berikut:

---

<sup>287</sup> *Ibid.*, Pasal 19.

<sup>288</sup> *Ibid.*, Pasal 20.

<sup>289</sup> *Ibid.*, Pasal 22 huruf (a).

### Terhadap pekerjaan yang selain diperbolehkan

Dalam hal bank memiliki perjanjian kerja atas pekerjaan yang selain diperbolehkan dalam PBI, ketentuan peralihannya dibagi berdasarkan sisa jangka waktu perjanjian alih daya, sebagai berikut:<sup>290</sup>

1. Kurang dari 1 (satu) tahun, bank wajib menghentikan alih daya pada saat berakhirnya perjanjian atau dapat memperpanjang perjanjian paling lama 1 (satu) tahun sejak diberlakukannya PBI ini.
2. Lebih dari 1 (satu) tahun tetapi tidak lebih dari 2 (dua) tahun, bank wajib menghentikan alih daya pada saat berakhirnya perjanjian atau dapat memperpanjang perjanjian paling lama 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya PBI ini.
3. Lebih dari 2 (dua) tahun, bank wajib menghentikan perjanjian alih daya paling lama 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya PBI ini.

Terhadap bank yang masih memiliki sisa waktu perjanjian alih daya atas pekerjaan yang selain diperbolehkan dalam PBI Alih Daya ini kemudian diwajibkan untuk menyusun dan menyampaikan laporan rencana tindak (*action plan*) dalam rangka penyesuaian alih daya sebagaimana dimaksud di atas. Laporan tersebut wajib disampaikan paling lambat 60 (enam puluh) hari sejak berlakunya PBI ini, dan paling kurang memuat informasi mengenai:<sup>291</sup>

1. Strategi dan langkah untuk melanjutkan pelaksanaan pekerjaan termasuk pemenuhan kebutuhan tenaga kerja; dan
2. Jangka waktu rencana mengakhiri alih daya pekerjaan.

### Terhadap pekerjaan yang diperbolehkan

Dalam hal bank memiliki perjanjian kerja atas pekerjaan yang diperbolehkan dalam PBI sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3), maka bank wajib menyampaikan laporan alih daya yang sedang berjalan paling lambat 60 (enam puluh) hari sejak berlakunya PBI ini.<sup>292</sup> Laporan tersebut paling kurang memuat informasi mengenai:<sup>293</sup>

<sup>290</sup> *Ibid.*, Pasal 21 ayat (1).

<sup>291</sup> *Ibid.*, Pasal 21 ayat (2) huruf (e) dan ayat (4).

<sup>292</sup> *Ibid.*, Pasal 21 ayat (2) dan (4).

<sup>293</sup> *Ibid.*, Pasal 21 ayat (3).

1. Jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
2. Gambaran umum dan cakupan pekerjaan;
3. Jenis perjanjian alih daya;
4. Jumlah tenaga kerja alih daya yang digunakan; dan
5. Jangka waktu alih daya dan berakhirnya perjanjian.

Terhadap bank yang telah melakukan alih daya atas pekerjaan yang diperbolehkan dalam PBI ini, namun perusahaan penyedia jasa dan/atau cakupan perjanjian alih daya belum memenuhi ketentuan yang diwajibkan dalam PBI ini, maka dapat melanjutkan pelaksanaan alih daya tersebut sampai dengan berakhirnya perjanjian. Dalam hal bank akan melakukan perpanjangan perjanjian alih daya tersebut, maka bank diwajibkan untuk melakukan penelitian, analisis, dan penilaian atas pemenuhan persyaratan perusahaan penyedia jasa sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 6 atau menyesuaikan perjanjian sesuai Pasal 10 ayat (2) PBI Alih Daya.<sup>294</sup>

### **3.2. Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya pada Bank X**

Sebelum melakukan pembahasan lebih lanjut, penulis akan memperjelas bahwa penulisan dalam sub bab ini akan didasarkan pada isi pengaturan dalam PBI Alih Daya, laporan tahunan Bank X serta hasil wawancara yang telah dilakukan penulis dengan pihak Bank X pada tanggal 8 Mei 2012.<sup>295</sup>

#### **3.2.1 Pelaksanaan Alih Daya di Bank X**

Sebagaimana yang telah diketahui, pelaksanaan alih daya merupakan bagian dari penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, pada Bank X, pengawasan serta penanganan dalam kegiatan alih daya ini secara umum dilakukan oleh Direktorat *Compliance and Human Capital* (CHC) yang membawahi *Human Capital Services Group* (HCSG) yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya dan *Human Capital Strategy & Policy* yang bertanggung jawab dalam penerbitan peraturan. Bank X sendiri menyadari bahwa untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang

<sup>294</sup> *Ibid.*, Pasal 22 huruf (b).

<sup>295</sup> Wawancara dilakukan oleh penulis dengan Bapak X, Bagian *Human Capital Services Group* (HCSG) di Bank X (nama disamarkan), pada tanggal 8 Mei 2012 pukul 13.15.

cepat, perlu didukung dengan strategi pemenuhan sumber daya manusia yang tepat dan akurat dengan mengacu pada prinsip “*right people with potential right fit*”. Pengelolaan tenaga alih daya pada Bank X sendiri menjadi salah satu hal yang diperhatikan dalam rangka pemenuhan pegawai di Bank X.

Pertumbuhan bisnis yang tinggi, diikuti dengan kebutuhan pegawai, khususnya di alur pekerjaan penunjang, yang direkrut melalui tenaga alih daya. Manajemen Bank X sendiri telah memperhatikan tingkat kesejahteraan tenaga alih daya dalam sisi-sisi kompensasi dan manfaat dengan melakukan penyesuaian terhadap seluruh pegawai alih daya. Pada tahun 2011, manajemen Bank X telah memberikan tambahan fasilitas kesehatan bagi tenaga alih daya yang melingkupi keluarga tenaga alih daya. Selain itu, dalam rangka efektivitas pengelolaan dan fungsi monitoring penggunaan alih daya, Bank X telah mengembangkan sistem database pegawai alih daya secara keseluruhan.

Pengaturan terkait alih daya pada Bank X didasarkan pada peraturan internal yang mengatur mengenai sumber daya manusia yaitu Kebijakan Sumber Daya Manusia (KSDM) dan Standar Prosedur Sumber Daya Manusia (SPSDM) Bank X. Kebijakan dan standar pedoman ini terus menerus di review dan disempurnakan untuk dapat mencapai standar *best practices*. Dalam SPSDM ini telah diatur bagaimana proses rekrutmen, serta persyaratan-persyaratan minimum dari tenaga kerja secara keseluruhan, seperti batasan usia, pendidikan, serta pekerjaan yang dilakukan, dimana antara pegawai tetap dengan pegawai alih daya memiliki persyaratan yang berbeda.

Sebagaimana yang telah disampaikan pada sub bab sebelumnya, kegiatan alih daya dapat dilakukan bank melalui perjanjian pemborongan pekerjaan dan/atau penyediaan jasa tenaga kerja.<sup>296</sup> Bank X sendiri melakukan kegiatan alih daya melalui kedua jenis perjanjian tersebut, yaitu melalui perjanjian pemborongan kerja dan melalui perjanjian penyediaan jasa tenaga kerja.

Pada Bank X, kegiatan pemborongan kerja biasanya dilakukan berdasarkan suatu *project* dimana terdapat target untuk dipenuhi, seperti sales kartu kredit. Pemborongan pekerjaan tersebut dilakukan dengan mengadakan tender bagi perusahaan penyedia jasa oleh masing-masing unit yang membutuhkan. Seperti

---

<sup>296</sup> *Ibid.*, Pasal 3 ayat (1).

dalam hal sales kartu kredit, pengadaannya dilakukan oleh unit yang menangani kredit. Sedangkan kegiatan alih daya melalui perjanjian penyediaan merupakan pengadaan secara keseluruhan untuk Bank X yang ditangani oleh *Human Capital Services Group* (HCSG) Bank X. Dalam subbab ini penulis akan memfokuskan pembahasan kepada kegiatan alih daya yang dilakukan melalui perjanjian penyediaan jasa tenaga kerja yang ditangani oleh HCSG Bank X.

Alasan penggunaan tenaga alih daya pada Bank X ini ialah untuk meningkatkan fokus perusahaan. Selain itu, faktor biaya yang relatif lebih murah dan efisiensi juga menjadi alasan lain. Hal ini dikarenakan dalam penggunaan atau perekrutan dari tenaga alih daya ini, Bank X tidak perlu melakukan seleksi atas tenaga alih daya tersebut terlebih dahulu secara langsung. Seleksi serta *maintenance* dari tenaga alih daya tersebut dibebankan kepada pihak vendor atau perusahaan penyedia jasa tenaga alih daya. Dalam hal ini pihak Bank X hanya berfokus pada kewajiban-kewajibannya atas pemenuhan hak-hak dari perusahaan penyedia jasa, tenaga alih daya, serta nasabah sebagaimana yang diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Terkait dengan proses pengadaan alih daya, Bank X setiap tahunnya membentuk suatu “tim pengadaan” yang diajukan kepada direksi yang biasanya dibentuk sebelum perjanjian alih daya sebelumnya berakhir. “Tim pengadaan” tersebut merupakan gabungan dari beberapa *group* yang terdiri dari HCSG, *Procurement Group*, dan grup terkait lainnya. Setelah mendapatkan persetujuan dari dewan direksi, maka barulah dimulai proses penyaringan perusahaan penyedia jasa dengan mengadakan tender terlebih dahulu. Mengenai penanganan lebih lanjut setelah penunjukan perusahaan penyedia jasa tersebut, maka akan ditangani kembali oleh HCSG.

Penerbitan PBI Alih Daya ini sendiri tidak memiliki dampak yang begitu besar terhadap Bank X. Hal ini dikarenakan sebelumnya Bank X telah memiliki pengaturan khusus terkait alih daya yang tidak jauh berbeda dengan pengaturan pada PBI Alih Daya. Sehingga, Bank X hanya perlu sedikit penyesuaian agar memenuhi ketentuan dalam PBI Alih Daya ini, terutama terkait masalah kategori pekerjaan yang boleh dialih dayakan. Sesuai dengan ketentuan PBI, Bank X hanya melakukan alih daya pada pekerjaan penunjang saja, seperti bagian

administrasi (sekretaris), pengemudi, *security*, dan pramubakti. Selain itu Bank X juga membagi kategori pekerjaan yang dapat dialihdayakan ke dalam dua jenis, yaitu:

1. Sales, yang terbagi ke dalam:
  - a. Micro loans sales
  - b. Consumer loans sales
  - c. Card sales
  - d. Funding sales.
2. Non-Sales, yang terbagi dalam:
  - a. Data entry, data checking, dan administrasi
  - b. Collection
  - c. Call centre

Namun secara khusus, kegiatan alih daya pada Bank X sendiri dilakukan berdasarkan Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang dibuat berdasarkan jenis pekerjaan yang dialihdayakan. Hal ini sejalan dengan pengaturan dalam Pasal 10 ayat (1) PBI Alih Daya, dimana dalam melakukan alih daya, bank wajib membuat perjanjian dengan perusahaan penyedia jasa secara tertulis. Di dalam PKS tersebut, terdapat klausul-klausul yang jelas, serta persyaratan-persyaratan dari pekerjaan yang dialihdayakan sesuai dengan persyaratan dalam PBI Alih Daya, yaitu:

1. Ruang lingkup pekerjaan;
2. Jangka waktu perjanjian;
3. Nilai kontrak;
4. Struktur biaya dan mekanisme pembayaran;
5. Hak, kewajiban, dan tanggung jawab dari kedua belah pihak (Bank X dan perusahaan penyedia jasa) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Ukuran dan standar pelaksanaan pekerjaan;
7. Kriteria atau kondisi pengakhiran perjanjian sebelum berakhirnya jangka waktu perjanjian (*early termination*);
8. Sanksi dan penalti; serta
9. Penyelesaian perselisihan.

Dalam praktiknya, untuk mengurangi risiko yang mungkin terjadi, Bank X memiliki beberapa kebijakan, yaitu salah satunya ialah mewajibkan pihak perusahaan penyedia jasa untuk mengadakan psikotest sederhana bagi para calon pegawai alih daya. Selain itu juga Bank X menerapkan *Blacklist Sytem*. Sistem ini menghilangkan kemungkinan untuk masuknya lagi tenaga kerja alih daya yang melakukan kesalahan (sebagai contoh, kesalahan *indisipliner* atau *fraud*). Sistem ini dijalankan berdasarkan identifikasi yang ada, seperti nama, nomor ijazah, nama ibu, tanggal lahir, dan identifikasi lainnya. Terdapat 4 kriteria *blacklist* yang digunakan oleh Bank X, yaitu apabila tenaga kerja alih daya tersebut melakukan antara lain:

1. *Fraud*
2. Masalah kehadiran atau indisipliner
3. Masalah perilaku
4. Menginggal

### 3.2.2. Manajemen Risiko dalam Penggunaan Tenaga Alih Daya pada Bank X

Pada dasarnya penerapan manajemen risiko pada Bank X secara umum dilakukan dengan berpedoman pada PBI Manajemen Risiko dan SE Penerapan Manajemen Risiko, melalui tahapan proses manajemen risiko yaitu identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko pada semua level. Mengingat dalam kelangsungan usaha bank dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul baik secara langsung dari kegiatan usahanya, maupun secara tidak langsung dari kegiatan usaha perusahaan anak, maka Bank X juga memastikan prinsip kehati-hatian juga diterapkan pada perusahaan anak. Dalam pelaksanaan alih daya sendiri, bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif sesuai dengan skala, karakteristik, dan kompleksitas pekerjaan yang dialihdayakan. Penerapan manajemen risiko oleh Bank X, selain berpedoman pada PBI Manajemen Risiko yang mengatur secara umum, juga berpedoman pada PBI Alih Daya yang mengatur mengenai manajemen risiko dalam penggunaan alih daya secara khusus.

Penerapan manajemen risiko alih daya telah diatur dalam Pasal 11 ayat 1 PBI Alih Daya. Adapun penerapan manajemen risiko tersebut oleh Bank X adalah sebagai berikut:



### 1. Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi

Pengawasan terhadap pengurusan bank yang dilakukan direksi Bank X merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab bagi Dewan Komisaris Bank X. Komisaris Bank X juga dapat memberi nasihat kepada direksi Bank X termasuk mengenai rencana kerja, pengembangan bank, pelaksanaan Anggaran Dasar, dan keputusan RUPS dan/atau RUPS Luar Biasa dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tugas lain Komisaris Bank X ialah meneliti dan menelaah laporan tahunan yang telah disiapkan oleh direksi serta memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran tahunan yang diusulkan direksi dan mengesahkannya sesuai ketentuan pada Anggaran Dasar.

Berdasarkan beberapa tugas dan tanggung jawab komisaris Bank X tersebut di atas apabila di hubungkan dengan manajemen risiko dalam kegiatan alih daya pada Bank X, maka Komisaris Bank X telah memenuhi ketentuan cakupan minimum yang disyaratkan dalam PBI Alih Daya. Dalam PBI Alih Daya, pengawasan aktif dewan komisaris terkait kegiatan alih daya, paling kurang mencakup menyetujui dan mengevaluasi kebijakan alih daya termasuk penyempurnaan atas kebijakan alih daya tersebut. Selain itu Bank Indonesia juga mewajibkan dewan komisaris untuk mengevaluasi pertanggungjawaban direksi atas penerapan manajemen risiko alih daya. Terpenuhinya kedua cakupan minimum tersebut dapat terlihat dari tugas dan wewenang dari Komisaris Bank X secara umum sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, yaitu mengawasi pengurusan bank oleh direksi, memberikan saran serta masukan pada direksi, serta melakukan penelitian dan penelaahan laporan yang telah disiapkan oleh direksi.

Terkait cakupan minimum pengawasan aktif direksi dalam penggunaan alih daya, perlu dilihat tugas dan tanggung jawab dari direksi pada Bank X yang menangani kegiatan alih daya. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, kegiatan alih daya merupakan bagian dari penggunaan tenaga kerja, sehingga pada Bank X pelaksanaannya berada di bawah tanggung jawab Direktur *Compliance & Human Capital* (CHC). Adapun tugas dan tanggung jawab dari Direktur CHC beberapa diantaranya:

- a. Memimpin dan mengarahkan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan dan strategi, pemuktahiran dan sosialisasi kebijakan dalam bidang CHC serta kegiatan operasionalnya;
- b. mengarahkan perancangan strategi *human capital* jangka pendek dan panjang yang sejalan dengan strategi Bank X serta melakukan penyempurnaan sistem-sistem *human capital*;
- c. Mengkoordinasikan penyusunan strategi pengembangan SDM Bank X yang efektif melalui pengembangan pegawai berbasis kompetensi secara efektif;
- d. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank X telah memenuhi seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank X tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku;
- e. Mengarahkan dan memastikan implementasi standar layanan, perilaku, dan nilai-nilai budaya perusahaan telah sesuai dengan program transformasi budaya Bank X;
- f. Memimpin dan mengarahkan kebijakan SDM di direktorat CHC, termasuk rekrutmen, promosi, mutasi/rotasi. Pembinaan dan pelatihan;
- g. Memastikan pelaksanaan fungsi operasional unit kerja yang efektif dan responsif, serta pengembangan sistem informasi *human capital* yang muktahir, terintegrasi dan mudah digunakan oleh seluruh unit kerja;
- h. Memantau pelaksanaan penyampaian kebijakan Bank X yang bersifat strategis di bidang kepegawaian kepada jajaran pegawai.

Berdasarkan beberapa tugas dan tanggung jawab Direktur CHC Bank X tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya Bank X telah memenuhi cakupan minimum pengawasan aktif direksi dalam kegiatan alih daya mengingat kegiatan alih daya merupakan bagian dari *human capital*. Dalam PBI Alih Daya itu sendiri pengawasan aktif direksi paling kurang mencakup penyusunan dan penyempurnaan kebijakan alih daya; penetapan prosedur alih daya; menyetujui rencana bank untuk melaksanakan alih daya; memantau,

mengevaluasi, dan bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko alih daya; dan memantau serta mengevaluasi pelaksanaan alih daya secara keseluruhan. Pemenuhan cakupan minimum tersebut dapat terlihat dari tanggung jawab Direktur CHC untuk memimpin dan mengarahkan kebijakan SDM di direktorat CHC, yang termasuk di dalamnya prosedur alih daya.

Terkait pengawasan alih daya oleh Direktur CHC dalam pemberian persetujuan rencana Bank X untuk melaksanakan alih daya sendiri, terlihat dari proses pengadaan tenaga alih daya pada Bank X, yang diawali dengan pembentukan “tim pengadaan” alih daya yang membutuhkan persetujuan direksi sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Selain itu, terkait pemantauan, pengevaluasian, dan pertanggungjawaban atas penerapan manajemen risiko dalam alih daya sendiri, diimplementasikan dengan laporan dari direktorat CHC kepada Direktur CHC atas pelaksanaan kegiatan di direktorat CHC, termasuk di dalamnya pengadaan alih daya. Melalui laporan tersebut itu Direktur CHC dapat memonitor jalannya kegiatan alih daya.

## 2. Kecukupan kebijakan dan prosedur

Dalam hal kecukupan kebijakan dan prosedur, secara umum Bank X telah memiliki dan menerapkan kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi, peningkatan kualitas pelayanan nasabah & *stakeholder*. Kebijakan tersebut oleh Bank X dibentuk sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan manajemen risiko pada Bank X sendiri disusun sesuai dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan, kemampuan SDM, dan batas toleransi risiko Bank X. Bank X juga melakukan evaluasi dan pengkinian kebijakan manajemen risiko dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal dari Bank X.

Terkait dengan kegiatan alih daya, Bank X telah memiliki peraturan tertulis mengenai alih daya sebagaimana yang diatur dalam pasal 14 PBI Alih Daya didalam KSDM dan SPSDM Bank X. Kebijakan dan prosedur tersebut telah memenuhi ketentuan minimum yang diwajibkan oleh Bank Indonesia yang paling kurang mencakup:

a. Tujuan alih daya;

Tujuan dari Bank X melakukan alih daya ialah agar Bank X menjadi lebih fokus pada kegiatan utamanya dan faktor efisiensi, baik itu dari segi biaya serta pelaksanaannya.

b. Kriteria pekerjaan yang dialihdayakan;

Bank X hanya melakukan Alih Daya atas pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha bank dan pada alur kegiatan pendukung usaha bank. Kriteria pekerjaan yang dialihdayakan pada Bank X telah sesuai dengan kriteria PBI Alih Daya seperti: pekerjaan dengan tingkat risiko rendah; tidak membutuhkan kualifikasi kompetensi yang tinggi; dan tidak terkait langsung dengan proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasional bank.

Bank X sendiri membedakan antara kegiatan utama dan kegiatan penunjang ini berdasarkan pada Undang-Undang Perbankan. Dari ketentuan dalam Undang-Undang Perbankan, Bank X kemudian menyusun *job-desk* dari kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Bank X sehingga dapat terlihat mana pekerjaan utama (*core*), dan mana yang bersifat penunjang (*non-core*). Sebagai contoh, teller menerima setoran nasabah dan memverifikasi. Dari *job-desk* tersebut, maka dapat dilihat bahwa, teller berada pada kegiatan utama(*core*) bank yaitu menghimpun dana dari masyarakat. Sehingga posisi teller tidak diperbolehkan untuk diduduki oleh pegawai alih daya.

c. Cakupan analisis;

Sebelum melakukan alih daya, Bank X telah melakukan analisis mencakup aspek-aspek risiko, biaya, dan manfaat yang ditimbulkan atas penggunaan alih daya. Dalam hal ini Bank X juga telah memperhatikan bentuk pengawasan atas kegiatan alih daya tersebut. Pengawasan terhadap tenaga kerja alih daya pada Bank X, dilakukan oleh setiap unit yang terdapat tenaga kerja alih daya. Pada setiap unit tersebut, terdapat pegawai yang bertugas sebagai koordinator atau pengawas dari tenaga kerja alih daya tersebut.

d. Kebijakan mitigasi risiko dalam pelaksanaan alih daya;

Kebijakan-kebijakan mitigasi risiko dalam Bank X dapat dilihat dari penerapan manajemen risiko dalam kegiatannya yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu kebijakan mitigasi risiko pada Bank X, dapat terlihat dari persyaratan-persyaratan yang diberikan oleh Bank X baik terhadap perusahaan penyedia jasa, maupun tenaga kerja alih daya itu sendiri. Bank X memiliki kriteria-kriteria tertentu dalam pemilihan perusahaan penyedia jasa serta calon tenaga kerja alih daya. Selain itu, Bank X juga membatasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang dapat dialihdayakan untuk mengurangi risiko dalam pelaksanaan alih daya itu sendiri sebagaimana yang diwajibkan oleh Bank Indonesia.

e. Kriteria Perusahaan Penyedia Jasa;

Pada dasarnya, selain mengikuti kriteria perusahaan penyedia jasa yang diwajibkan oleh Bank Indonesia di dalam PBI Alih Daya, yaitu berbadan hukum Indonesia; memiliki ijin usaha yang masih berlaku dari instansi berwenang sesuai bidangnya; dan memiliki kinerja keuangan dan reputasi yang baik, Bank X juga memiliki kriteria lain untuk dijadikan pertimbangan dalam pemilihan perusahaan penyedia jasa. Kriteria tambahan tersebut, antara lain sebagai berikut:

- i. Telah berdiri selama 2 (dua) tahun.
  - ii. Memiliki jaringan di kota-kota besar di Indonesia, dengan jumlah minimum, 8 (delapan) kota besar.
  - iii. Rekanan dan bonafiditas dari perusahaan penyedia jasa tersebut.
- f. Cakupan minimum perjanjian alih daya;

Di dalam PKS antara Bank X dengan perusahaan penyedia jasa, pada dasarnya telah memenuhi cakupan minimum dari perjanjian alih daya sebagaimana yang disyaratkan oleh PBI Alih Daya, sebagaimana yang telah penulis sampaikan sebelumnya, seperti:

- i. Ruang lingkup pekerjaan.

Dalam PKS diatur mengenai ruang lingkup pekerjaan yang dialihdayakan oleh Bank X, sehingga tenaga kerja alih daya pada BankX berpedoman pada PKS dalam mengerjakan pekerjaannya.

ii. Jangka waktu perjanjian.

Jangka waktu perjanjian pada Bank X biasanya berkisar 1 (satu) tahun.

iii. Nilai kontrak.

Nilai kontrak dalam PKS ini berbeda-beda tergantung pada jenis pekerjaan yang dialihdayakan.

iv. Struktur biaya dan mekanisme pembayaran.

Pada Bank X, pembayaran dilakukan oleh Bank X kepada pihak perusahaan penyedia jasa. Sehingga, gaji tenaga kerja alih daya tersebut kemudian akan dibayarkan melalui perusahaan penyedia jasa. Terkait kewajiban iuran jamsostek serta pajak, ditanggung oleh Bank X, namun melalui perusahaan penyedia jasa yang bersangkutan.

v. Hak, kewajiban, dan tanggung jawab dari bank x dan perusahaan penyedia jasa.

Di dalam PKS ini diatur mengenai kewenangan bank x untuk melakukan evaluasi dan pemeriksaan terhadap perusahaan penyedia jasa terkait dengan pelaksanaan perjanjian alih daya yang dilakukan. Selain itu juga diatur mengenai kewajiban masing-masing pihak untuk mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melindungi hak dan kepentingan nasabah bank terkait dengan pekerjaan yang dialihdayakan, serta kesediaan perusahaan penyedia jasa untuk memberikan akses pemeriksaan kepada bank indonesia bersama-sama dengan bank x dalam hal diperlukan. Selain itu juga diatur mengenai kewajiban-kewajiban perusahaan penyedia jasa yang antara lain mencakup:

- Menjaga kerahasiaan dan pengamanan informasi bank x dan/atau nasabah dari bank x;

- Menyampaikan laporan dan informasi kepada bank x secara tertulis dan berkala. Laporan tersebut antara lain berisi salinan perjanjian (pkwtt) antara perusahaan penyedia jasa dengan pegawai alih daya yang dialihdayakan ke bank x, pelaporan pajak, jamsostek, serta hal-hal lain yang menyangkut hak-hak atas tenaga alih daya tersebut.
  - *Contingency plan* untuk mengatasi keadaan memaksa atau gangguan yang signifikan dalam pelaksanaan pekerjaan alih daya.
- vi. Ukuran dan standar pelaksanaan pekerjaan;
  - vii. Kriteria atau kondisi pengakhiran perjanjian sebelum berakhirnya jangka waktu perjanjian (early termination)
  - viii. Sanksi dan penalti. Dalam
  - ix. Penyelesaian perselisihan.
- g. Prosedur standar dalam melakukan alih daya;
- Prosedur standar dalam melakukan alih daya pada Bank X sendiri telah mencakup prosedur pemilihan dan penetapan perusahaan penyedia jasa, pengikatan perjanjian, dan pengawasan pelaksanaan alih daya. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, prosedur tersebut berada dibawah peraturan SPSDM dari Bank X, dimana dalam pengadaan alih daya dilakukan dengan membentuk “tim pengadaan” yang disetujui terlebih dahulu oleh direksi untuk mengadakan tender kepada perusahaan penyedia jasa.
- h. Penetapan unit atau fungsi khusus yang melaksanakan proses alih daya.
- Unit atau fungsi khusus tersebut, sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya ialah ditangani oleh *Human Capital Group* Bank X secara umum, namun pada dasarnya setiap unit yang mengalihdayakan pekerjaannya, juga bertanggung jawab atas pekerjaan yang dialihdayakan kepada pihak lain.

3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen.

Pada dasarnya, dalam aktivitasnya secara umum Bank X telah melakukan proses manajemen risiko dengan melakukan proses identifikasi dan pengukuran risiko secara tepat terhadap setiap produk/ transaksi yang mengandung risiko. Hal tersebut juga termasuk pada kegiatan alih dayanya. Identifikasi risiko yang dilakukan Bank X bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis bank dan dilakukan dalam rangka menganalisa sumber dan kemungkinan timbulnya risiko serta dampaknya. Bank X sendiri telah memiliki sistem pemantauan eksposur risiko yang memadai, meliputi adanya fungsi yang independen yang melakukan pemantauan terhadap eksposur risiko secara rutin, adanya sistem informasi yang akurat dan tepat waktu, serta adanya feed back dan tindak lanjut perbaikan/ penyempurnaan. Selain itu, Bank X juga mengembangkan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik, kegiatan dan kompleksitas kegiatan usaha Bank X.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka pada dasarnya Bank X juga telah melakukan proses manajemen risiko dengan melakukan pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang didukung oleh sistem informasi manajemen yang tepat waktu dan dapat memberikan laporan yang akurat dan informatif mengenai risiko pada pelaksanaan alih daya yang dilakukan.

4. Sistem pengendalian intern

Secara umum Bank X melaksanakan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko bank dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Bank X sendiri telah melakukan penetapan wewenang dan tanggung jawab pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit. Bank X memiliki penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian. Bank X juga memiliki prosedur yang cukup untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan melakukan kaji ulang yang efektif, independen, dan obyektif terhadap kebijakan, kerangka, dan prosedur operasional bank. Selain itu, Bank X sendiri memiliki



satuan kerja audit intern yang melakukan audit secara berkala dengan cakupan yang memadai, mendokumentasikan temuan audit dan tanggapan manajemen atas hasil audit, serta melakukan review terhadap tindak lanjut temuan audit.

Terkait kegiatan alih daya, selain melakukan pengawasan terhadap proses alih daya, Bank X juga melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh perusahaan penyedia jasa yang bersangkutan. Dalam praktiknya, Bank X tidak memperbolehkan adanya hubungan afiliasi dengan pihak perusahaan penyedia jasa, selain itu Bank X juga memiliki suatu sistem yang disebut dengan "*Blacklist System*" sebagaimana yang telah penulis jelaskan sebelumnya yang berfungsi untuk mencegah masuknya kembali pihak pekerja alih daya, maupun pihak perusahaan penyedia jasa yang telah melakukan kesalahan fatal pada Bank X.

Bank X juga melakukan pemeriksaan terhadap persyaratan perusahaan penyedia jasa sesuai dengan PBI Alih Daya. Perusahaan penyedia jasa diwajibkan oleh Bank X untuk memberikan laporan terkait perjanjian perusahaan penyedia jasa tersebut dengan tenaga kerja alih daya. Dalam hal ini perusahaan penyedia jasa diwajibkan memberikan salinan perjanjian yang ia buat dengan tenaga kerja alih daya. Selain itu Bank X juga mewajibkan perusahaan penyedia jasa untuk memberikan laporan-laporan terkait lain sebagaimana yang diperjanjikan dalam PKS.

## **BAB 4**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Simpulan**

Berdasarkan pada penjelasan yang telah Penulis uraikan pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Secara umum kegiatan alih daya diatur dan diperbolehkan berdasarkan UU no.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011 dan Surat Edaran Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. B.31/PHIJSK/I/2012. Dalam bidang perbankan, kegiatan alih daya ini diatur dalam ketentuan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia, yaitu PBI No. 13/25/PBI/2011 tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain. Pengaturan mengenai manajemen risiko alih daya, didasarkan pada PBI Manajemen Risiko No.11/25/PBI/2009 jo. 5/8/PBI/2003 secara umum, serta PBI No. 13/25/PBI/2011 secara khusus. Pelaksanaan manajemen risiko penggunaan tenaga kerja alih daya pada bank berdasarkan PBI No. 13/25/PBI/2011 paling rendah harus mencakup antara lain: pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi; kecukupan kebijakan dan prosedur; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen; dan sistem pengendalian intern.
2. Dalam kegiatan alih daya, Bank X berpedoman pada peraturan perundang-undangan terkait alih daya serta peraturan internal yang mengatur mengenai sumber daya manusia pada Bank X yang tertuang pada Kebijakan Sumber Daya Manusia (KSDM) dan Standar Prosedur Sumber Daya Manusia (SPSDM) Bank X serta Perjanjian Kerja Sama (PKS) Alih Daya yang dibuat berdasarkan jenis pekerjaan yang dialihdayakan. Penerapan manajemen risiko dalam penggunaan alih daya pada Bank X, telah berpedoman pada PBI Manajemen Risiko secara umum, dan PBI Alih Daya secara khusus. Bank X telah memenuhi cakupan minimum yang diwajibkan Bank Indonesia dalam kegiatan manajemen risiko penggunaan tenaga alih daya di dalam PBI Alih

Daya, yaitu: pertama, pengawasan kegiatan alih daya dari dewan komisaris dan direksi Bank X yang berada di bawah tanggung jawab Direktur *Compliance & Human Capital* (CHC); kedua, kecukupan kebijakan dan prosedur dalam penggunaan alih daya yang telah dimiliki oleh Bank X yaitu KSDM dan SPSDM Bank X yang telah sesuai pasal 14 PBI Alih Daya; ketiga, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen dalam kegiatan alih daya yang telah dilakukan Bank X dalam aktivitasnya; serta keempat, sistem pengendalian internal dalam kegiatan alih daya yang telah dilaksanakan oleh Bank X dengan mengacu pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **4.2. Saran**

Adapun saran-saran yang dapat Penulis berikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Saran Penulis kepada Bank Indonesia, terkait dengan pengaturan Bank Indonesia mengenai kegiatan alih daya pada perbankan, menurut Penulis perlu dibentuk peraturan pelaksanaan dari PBI No. 13/25/PBI/2011 tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain. Hal ini diperlukan agar terdapat kejelasan terutama mengenai pekerjaan apa saja yang dapat dan tidak dapat dialihdayakan, tidak hanya memberikan kriteria saja sebagaimana di dalam PBI tersebut. Selain itu, menurut Penulis juga Bank Indonesia perlu memberikan pengaturan mengenai sistem pengawasan bank dalam pelaksanaan alih daya terkait pemenuhan persyaratan penyedia jasa.
2. Saran Penulis kepada Bank X terkait penerapan manajemen risiko alih dayanya, walaupun telah memenuhi cakupan minimum sebagaimana diwajibkan Bank Indonesia dalam PBI, menurut penulis, Bank X tetap perlu meningkatkan penerapan manajemen risiko dalam alih dayanya, terutama terkait pembentukan aturan tersendiri yang lebih khusus mengenai alih daya dari KSDM dan SPSDM. Hal ini diperlukan agar dalam pelaksanaan kegiatan alih daya, Bank X dapat meminimalisasi risiko yang ada.

## DAFTAR REFERENSI

### BUKU

- Ali, Masyhud. *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Arifin, Zainul. *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Azkia Publisher, 2009.
- Darmawi, Herman. *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Djumialdji, F.X. *Perjanjian Kerja*. Jakarta: Sinar Grafika, 2008.
- Djojosoedarso, Soeisno. *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*. Jakarta: Salemba Empat, 1999.
- Djumhana, Muhammad. *Hukum Perbankan di Indonesia*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003.
- Fardiansyah, Tedy. *Refleksi dan Strategi penerapan Manajemen Risiko Perbankan Indonesia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006.
- Federal Reserve Bank of New York, *Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risk*, Newyork: Federal Reserve Bank of New York, 1999.
- Gallati, Reto. *Risk Management & Capital Adequacy*. New York: McGraw-Hill.Inc, 2003.
- H.M.N. Purwosutjipto. *Pengertian Pokok Hukum Dagang Indonesia VII: Surat Berharga*. Jakarta: Djambatan, 2000.
- Hardanto, Sulad Sri. *Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006.
- Hariyani, Iswi. dan R. Serfianto Dibyo Purnomo. *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal*. Jakarta: Visimedia, 2010.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Hetternan, Shelagh. *Modern Banking in Theory and Practice*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1996.
- Husni, Lalu. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

- Idroes, Ferry N. dan Sugiarto. *Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Idroes, Ferry N. *Manajemen Risiko Perbankan: Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2008.
- Iman, Nofie. *Kiat-Kiat Membiakkan Uang di Masa Sulit Investasi Untuk Pemula*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008.
- Indrajit, Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto. *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Jehani, Libertus. *Hak-hak Karyawan Kontrak*. Jakarta: Forum Sahabat, 2008.
- Kasmir. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Kondabagil, Jayaram. *Risk Management in Electronic Banking : Concept and Best Practices*. Singapura: John Wiley&Sons (Asia) Pte Ltd, 2007.
- Kuswandi. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005.
- Lonsdale, C. dan A. Cox. *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. London: Wyberton, Earls Gate Press, 1998.
- Mamudji, Sri et.al. *Metode Penelitian dan Penulisan Hukum*. Cet. 1, Depok: Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia, 2005.
- Martono. *Bank & Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta: Ekonisia, 2003.
- Priambada, Komang dan Agus Maharta, *Outsourcing versus Serikat Pekerja: An Introduction to Outsourcing*. Jakarta: Alihdaya Publishing, 2008.
- Soekanto, Soerdjono dan Sri Mamudji. *Karya ilmiah Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat*. Jakarta: Raja Grafindo, 1994.
- Soekanto, Soerjono. *Pengantar Penelitian Hukum*. Jakarta: UI Press, 2010.
- Sudibyso, Darmadi dan Eko B., Supriyanto, ed. *Budaya Kerja Perbankan: Jalan Lurus Menuju Integritas*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2006.
- Suwondo, Chandra. *Outsourcing Implementasi di Indonesia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004.
- Tampubolon, Robert. *Risk Management: Qualitative Approach Applied to Commercial Bank*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004.
- Tunggal, Iman Sjahputra. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan*. Jakarta: Harvarindo, 2009.

Umar, Husein. *Business An Introduction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000.

Usman, Rachmadi. *Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia*. cet 2, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI). *Panduan Bantuan Hukum di Indonesia: Pedoman Anda Memahami dan Menyelesaikan Masalah Hukum*. Jakarta: YLBHI, 2007.

## **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

Kitab Undang-Undang Hukum Perdata

Indonesia. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Lembar Negara Nomor 182, tahun 1998, Tambahan Lembar Negara No. 3790.

\_\_\_\_\_. *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Lembar Negara Nomor 39, tahun 2003, Tambahan Lembar Negara No. 4276.

Bank Indonesia. *Peraturan Bank Indonesia tentang Prinsip Kehati-Hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain*. Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Bank Indonesia tentang Operasi Moneter*. Peraturan Bank Indonesia No. 12/ 11 /PBI/2010.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Bank Indonesia tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Peraturan Bank Indonesia No. 11/ 25 /PBI/2009 j.o. PBI No 5/8/PBI/2003.

\_\_\_\_\_. *Surat Edaran Bank Indonesia Perihal: Perubahan atas Surat Edaran No. 5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Surat Edaran Bank Indonesia No.13/23/DPNP, Tanggal 25 Oktober 2011.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 84/KMK.04/2003 tentang Tatalaksana Pembayaran dan Penyetoran Penerimaan Negara Dalam Rangka Impor dan Penerimaan Negara Atas Barang Kena Cukai Buatan Dalam Negeri*. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 145/PMK.04/2006.

\_\_\_\_\_. *Keputusan Menteri Keuangan tentang Pasar Modal*, Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.1548/KMK.013/1990.

Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh*. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-101/MEN/VI/2004.

\_\_\_\_\_. *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Perusahaan Lain*. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-220/MEN/X/2004.

Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. *Surat Edaran Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi tentang Pelaksanaan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 27/PUU-IX/2011*. Surat Edaran Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. B.31/PHIJSK/I/2012.

## **TESIS**

Hartanto, Risnafany. "Implementasi Manajemen Risiko Dalam Penerimaan Nasabah oleh Bank dalam PBI nomor 11/28/PBI 2009," Tesis Magister Hukum Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Depok: Universitas Indonesia. 2010.

## **JURNAL**

Hidayati, Nur. "Pelaksanaan Outsourcing Ditinjau dari Hukum Ketenagakerjaan", *Ragam*, vol 7 no 2. (Agustus 2007).

Hood, John dan Peter C.Young. "The Risk Management Implications of Outsourcing Claims Management Services in LocalGovernment", *Risk Management*, Vol. 5, No. 3 *Palgrave Macmillan Journal*, (2003).

Oka, Viraguna Bagoes. "Peran Bank Indonesia dalam Melaksanakan Fungsi Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Manajemen Risiko". *FORKEM*, (April 2004).

Paranoan, Natalia. "Meningkatkan Efisiensi Melalui Strategi Outsourcing", *Adwidia*, Edisi Juli 2010, No.1., Universitas Kristen Indonesia (2010).

Quinn, J.B., & Hilmer, F.G. "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, Summer. (2001).

Uwiyono, Aloysius. "Implikasi Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Terhadap Iklim Investasi", *Jurnal Hukum Bisnis*, Volume 22 – No. 5 (2003).

## WAWANCARA

Wawancara dengan Bahrudin Peneliti Bank Indonesia pada Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan ("DPNP"), pada tanggal 17 Mei 2012 pukul 16.09.

Wawancara dengan Bapak X (nama disamarkan), Bagian *Human Capital Services Group* (HCSG) di Bank X (nama disamarkan), pada tanggal 8 Mei 2012 pukul 13.15

## INTERNET

Anonim. Diakses dari <http://www.businessdictionary.com/definition/key-person.html>. Diakses Pada tanggal 19 April 2012. Pukul 09:31.

Anonim. "Outsourcing". Diakses dari [http://ebizzasia.com/02132003/specialnote\\_0213\\_01.html](http://ebizzasia.com/02132003/specialnote_0213_01.html), Pada tanggal 6 Maret 2012. Pukul 13:53.

Bank Indonesia. Diakses dari [http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/pbi\\_112509.htm](http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/pbi_112509.htm). Pada tanggal 19 April 2012. Pukul 07.40.

Kusumasari, Diana. "Bagaimana Pelaksanaan Outsourcing oleh Perusahaan Pasca-Putusan MK?". *Hukum Online*. Di akses dari <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt4f33917ce764c/bagaimana-pelaksanaan-outsourcing-oleh-perusahaan-pasca-putusan-mk?> Pada tanggal 20 April 2012, pukul 0.11.

\_\_\_\_\_. "Perlindungan Hukum Bagi Pekerja Outsourcing Pasca-Putusan MK". *Hukum Online*. Diakses dari <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt4f2186f3b9d1b/perlindungan-hukum-bagi-pekerja-outsourcing-pasca-putusan-mk>. Pada tanggal 20 April 2012. Pukul 0.12.



## LAIN-LAIN

Bank Indonesia. *Frequently Asked Question: Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011 tanggal 9 Desember 2011 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Pihak Lain.*

\_\_\_\_\_. “Ringkasan Eksekutif: Ketahanan Perekonomian Indonesia di Tengah Ketidakpastian Ekonomi Global”, *Laporan Perekonomian Indonesia 2011.*

Bank X. *Laporan Tahunan Bank X 2011.*

Basel Committee on Banking Supervision. *Outsourcing in Financial Services.* Switzerland: Bank for International Settlements, 2005.

Compton, C. “Outsourcing: Friend or Foe?” *The 23rd Annual Conference of the Association of Risk and Insurance Managers of Australia, Hobart: Tasmanian, 1999.*

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, *Putusan Mahkamah Kostitusi No. 27/PUU-IX/2011.* Tanggal 17 Januari 2012.

PERATURAN BANK INDONESIA  
NOMOR: 13/ 25 /PBI/2011  
TENTANG  
PRINSIP KEHATI-HATIAN BAGI BANK UMUM  
YANG MELAKUKAN PENYERAHAN SEBAGIAN PELAKSANAAN  
PEKERJAAN KEPADA PIHAK LAIN  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR BANK INDONESIA,

- Menimbang:
- a. bahwa dengan semakin berkembangnya dunia usaha dan ketatnya tingkat persaingan, kegiatan usaha Bank menjadi semakin kompleks dan beragam;
  - b. bahwa agar dapat lebih fokus pada pekerjaan pokoknya dalam rangka melaksanakan fungsi intermediasi dan sejalan dengan perundang-undangan yang berlaku, Bank dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain;
  - c. bahwa penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain berpotensi meningkatkan risiko bagi Bank;
  - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan pengaturan tentang prinsip kehati-hatian bagi Bank umum yang melakukan penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain dalam Peraturan Bank Indonesia;

Mengingat: . . .

- Mengingat:
1. Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3472) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1998 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3790);
  2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3843) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4962);
  3. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 94, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4867);

MEMUTUSKAN . . .

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN BANK INDONESIA TENTANG PRINSIP KEHATI-HATIAN BAGI BANK UMUM YANG MELAKUKAN PENYERAHAN SEBAGIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN KEPADA PIHAK LAIN.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bank Indonesia ini yang dimaksud dengan:

1. Bank adalah Bank Umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, termasuk kantor cabang bank asing, dan Bank Umum Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah;
2. Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain yang selanjutnya disebut Alih Daya adalah penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada Perusahaan Penyedia Jasa melalui perjanjian pemborongan pekerjaan dan/atau melalui perjanjian penyediaan jasa tenaga kerja;
3. Perusahaan Penyedia Jasa adalah perusahaan yang melaksanakan sebagian pekerjaan yang diserahkan Bank melalui perjanjian pemborongan pekerjaan dan/atau melalui perjanjian penyediaan jasa tenaga kerja;

4. Dewan . . .

4. Dewan Komisaris:
  - a. bagi Bank berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas adalah dewan komisaris sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas;
  - b. bagi Bank berbentuk badan hukum Perusahaan Daerah adalah pengawas sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perusahaan Daerah;
  - c. bagi Bank berbentuk badan hukum Koperasi adalah pengawas sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perkoperasian;
5. Direksi:
  - a. bagi Bank berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas adalah direksi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas;
  - b. bagi Bank berbentuk badan hukum Perusahaan Daerah adalah direksi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perusahaan Daerah;
  - c. bagi Bank berbentuk badan hukum Koperasi adalah pengurus sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Perkoperasian;
  - d. bagi kantor cabang bank asing adalah pimpinan kantor cabang bank asing yakni pemimpin kantor cabang dan pejabat satu tingkat di bawah pemimpin kantor cabang.

## Pasal 2

(1) Bank dapat melakukan Alih Daya kepada Perusahaan Penyedia Jasa.

(2) Dalam . . .

- (2) Dalam melakukan Alih Daya, Bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko.

## BAB II ALIH DAYA

### Pasal 3

- (1) Alih Daya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dilakukan Bank melalui perjanjian:
  - a. pemborongan pekerjaan; dan/atau
  - b. penyediaan jasa tenaga kerja.
- (2) Bank wajib memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan sesuai dengan perjanjian yang dibuat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Bank tetap bertanggung jawab atas pekerjaan yang dialihdayakan kepada Perusahaan Penyedia Jasa.

### Pasal 4

- (1) Dalam rangka Alih Daya, kegiatan Bank dikategorikan sebagai berikut :
  - a. kegiatan usaha; dan
  - b. kegiatan pendukung usaha.
- (2) Dalam setiap kegiatan usaha dan kegiatan pendukung usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas serangkaian pekerjaan pokok dan pekerjaan penunjang.
- (3) Bank hanya dapat melakukan Alih Daya atas pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha Bank dan pada alur kegiatan pendukung usaha Bank.

Pasal 5 . . .

### Pasal 5

- (1) Pekerjaan penunjang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) paling kurang memenuhi kriteria sebagai berikut:
  - a. berisiko rendah;
  - b. tidak membutuhkan kualifikasi kompetensi yang tinggi di bidang perbankan; dan
  - c. tidak terkait langsung dengan proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasional bank.
- (2) Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dijabarkan dalam kebijakan Bank sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (2) huruf b.
- (3) Bank dilarang melakukan Alih Daya yang mengakibatkan beralihnya tanggung jawab atau risiko dari obyek pekerjaan yang dialihdayakan kepada Perusahaan Penyedia Jasa.

### Pasal 6

Bank hanya dapat melakukan perjanjian Alih Daya dengan Perusahaan Penyedia Jasa yang paling kurang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. berbadan hukum Indonesia;
- b. memiliki ijin usaha yang masih berlaku dari instansi berwenang sesuai bidang usahanya;
- c. memiliki kinerja keuangan dan reputasi yang baik serta pengalaman yang cukup;
- d. memiliki sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan; dan
- e. memiliki sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam Alih Daya.

BAB III  
PENERAPAN PRINSIP KEHATI-HATIAN DAN MANAJEMEN RISIKO  
Bagian Pertama  
Pemilihan Perusahaan Penyedia Jasa

Pasal 7

Untuk memastikan pemenuhan persyaratan dalam rangka pemilihan Perusahaan Penyedia Jasa, Bank wajib melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. meneliti dokumen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a dan huruf b; dan
- b. melakukan analisis dan penilaian terhadap aspek sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c, huruf d, dan huruf e, sebagai berikut:
  1. kinerja keuangan dan reputasi yang baik serta pengalaman yang cukup;
  2. sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan; dan
  3. sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam Alih Daya.

Pasal 8

Hasil penelitian, analisis dan penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 wajib disusun secara tertulis dan didokumentasikan dengan baik.

Pasal 9

- (1) Bank wajib memantau dan mengevaluasi pemenuhan persyaratan Perusahaan Penyedia Jasa secara berkala, paling kurang sekali dalam 1 (satu) tahun atau sewaktu-waktu apabila terjadi perubahan kinerja dan/atau reputasi Perusahaan Penyedia Jasa.

(2) Hasil . . .



- (2) Hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib disusun secara tertulis dan didokumentasikan dengan baik.

Bagian Kedua  
Perjanjian Alih Daya  
Pasal 10

- (1) Dalam melakukan Alih Daya, Bank wajib membuat perjanjian dengan Perusahaan Penyedia Jasa secara tertulis.
- (2) Perjanjian Alih Daya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang mencakup:
- a. ruang lingkup pekerjaan;
  - b. jangka waktu perjanjian;
  - c. nilai kontrak;
  - d. struktur biaya dan mekanisme pembayaran;
  - e. hak, kewajiban, dan tanggung jawab Bank maupun Perusahaan Penyedia Jasa, antara lain:
    1. kewenangan Bank untuk melakukan evaluasi dan pemeriksaan terhadap Perusahaan Penyedia Jasa terkait dengan pelaksanaan perjanjian Alih Daya;
    2. kewajiban Perusahaan Penyedia Jasa termasuk tenaga kerja yang digunakan dalam Alih Daya untuk menjaga kerahasiaan dan pengamanan informasi Bank dan/atau nasabah Bank;
    3. kewajiban Perusahaan Penyedia Jasa untuk menyampaikan laporan dan informasi kepada Bank secara tertulis dan berkala;

4. kewajiban . . .

4. kewajiban masing-masing pihak untuk mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  5. kewajiban para pihak untuk melindungi hak dan kepentingan nasabah Bank terkait dengan pekerjaan yang dialihdayakan;
  6. kewajiban Perusahaan Penyedia Jasa memiliki *contingency plan*; dan
  7. kesediaan Perusahaan Penyedia Jasa untuk memberikan akses pemeriksaan kepada Bank Indonesia bersama-sama dengan Bank dalam hal diperlukan;
- f. ukuran dan standar pelaksanaan pekerjaan;
  - g. kriteria atau kondisi pengakhiran perjanjian sebelum berakhirnya jangka waktu perjanjian (*early termination*);
  - h. sanksi dan penalti; dan
  - i. penyelesaian perselisihan.

### Bagian Ketiga

### Penerapan Manajemen Risiko

#### Pasal 11

- (1) Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif dalam melakukan Alih Daya sesuai dengan skala, karakteristik, dan kompleksitas pekerjaan yang dialihdaya.
- (2) Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang mencakup:
  - a. pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
  - b. kecukupan kebijakan dan prosedur;

c. kecukupan . . .

- c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko; dan
- d. sistem pengendalian intern.

#### Pasal 12

Pengawasan aktif Dewan Komisaris paling kurang mencakup:

- a. menyetujui dan mengevaluasi kebijakan Alih Daya termasuk penyempurnaan atas kebijakan Alih Daya tersebut; dan
- b. mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan manajemen risiko atas Alih Daya.

#### Pasal 13

Pengawasan aktif Direksi paling kurang mencakup:

- a. menyusun dan menyempurnakan kebijakan Alih Daya;
- b. menetapkan prosedur Alih Daya;
- c. menyetujui rencana Bank untuk melaksanakan Alih Daya;
- d. memantau, mengevaluasi, dan bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko atas Alih Daya; dan
- e. memantau dan mengevaluasi pelaksanaan Alih Daya secara keseluruhan.

#### Pasal 14

- (1) Bank wajib memiliki dan menerapkan kebijakan dan prosedur tertulis mengenai Alih Daya.
- (2) Kebijakan dan prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang mencakup:

a. tujuan . . .

- a. tujuan Alih Daya;
  - b. kriteria pekerjaan yang dialihdaya;
  - c. cakupan analisis;
  - d. kebijakan mitigasi risiko dalam pelaksanaan Alih Daya;
  - e. kriteria Perusahaan Penyedia Jasa;
  - f. cakupan minimum perjanjian Alih Daya;
  - g. prosedur standar dalam melakukan Alih Daya; dan
  - h. penetapan unit atau fungsi khusus yang melaksanakan proses Alih Daya dan kejelasan tugas dan tanggung jawabnya.
- (3) Kebijakan dan prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dikaji ulang secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan.

#### Pasal 15

- (1) Bank wajib melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian terhadap seluruh risiko yang mungkin timbul dari pelaksanaan Alih Daya.
- (2) Pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib didukung oleh sistem informasi manajemen yang tepat waktu dan dapat memberikan laporan yang akurat dan informatif mengenai risiko pada pelaksanaan Alih Daya.

#### Pasal 16

- (1) Bank wajib melaksanakan sistem pengendalian intern yang efektif atas Alih Daya.

(2) Sistem . . .

- (2) Sistem pengendalian intern yang efektif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain meliputi:
  - a. pengawasan terhadap proses Alih Daya; dan
  - b. pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh Perusahaan Penyedia Jasa.
- (3) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a wajib dilakukan oleh pihak yang independen terhadap pihak yang melakukan proses Alih Daya.

#### BAB IV

#### PELAPORAN

#### Pasal 17

- (1) Bank wajib menyampaikan laporan mengenai Alih Daya kepada Bank Indonesia secara lengkap, benar dan tepat waktu.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup:
  - a. rencana Alih Daya; dan
  - b. Alih Daya yang bermasalah.
- (3) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a paling kurang memuat informasi mengenai:
  - a. jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
  - b. gambaran umum dan cakupan pekerjaan;
  - c. jenis perjanjian Alih Daya;
  - d. perkiraan jumlah tenaga kerja Alih Daya yang dibutuhkan;
  - e. jangka waktu perjanjian;
  - f. tujuan Alih Daya; dan
  - g. analisis perkiraan biaya dan manfaat, risiko dan mitigasinya.

(4) Laporan . . .

- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b paling kurang memuat informasi mengenai:
  - a. jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
  - b. nama Perusahaan Penyedia Jasa;
  - c. gambaran permasalahan yang terjadi; dan
  - d. langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank untuk mengatasi permasalahan tersebut.
- (5) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a wajib disampaikan setiap tahun paling lambat setiap tanggal 31 Desember.
- (6) Bank hanya dapat melakukan penambahan dan/atau perubahan rencana pekerjaan yang dialihdayakan yang sudah dilaporkan kepada Bank Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (5) paling banyak 1 (satu) kali, dan wajib menyampaikan Laporan Perubahan Rencana Alih Daya dimaksud paling lambat pada tanggal 30 Juni tahun berjalan.
- (7) Dalam hal batas waktu penyampaian laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dan ayat (6) jatuh pada hari libur, maka laporan disampaikan pada hari kerja berikutnya.
- (8) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b wajib disampaikan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah diketahuinya permasalahan oleh Bank.

#### Pasal 18

Laporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2), Pasal 17 ayat (6), Pasal 21 ayat (1) huruf d, dan Pasal 21 ayat (2) disampaikan kepada Bank Indonesia dengan alamat sebagai berikut:

a. bagi . . .

- a. bagi Bank yang berkantor pusat di wilayah kerja kantor pusat Bank Indonesia ditujukan kepada Direktorat Pengawasan Bank terkait, Jl. MH. Thamrin No.2 Jakarta 10350; atau
- b. bagi Bank yang berkantor pusat di luar wilayah kerja kantor pusat Bank Indonesia ditujukan kepada Kantor Bank Indonesia setempat.

BAB V  
SANKSI  
Pasal 19

- (1) Bank yang menyampaikan laporan Alih Daya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2), Pasal 17 ayat (6), Pasal 21 ayat (1) huruf d dan Pasal 21 ayat (2) melampaui batas waktu penyampaian laporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (5), ayat (6) dan ayat (8), serta dalam Pasal 21 ayat (4) dikenakan sanksi kewajiban membayar sebagai berikut:
  - a. terlambat 1 (satu) hari kerja sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja dikenakan sanksi sebesar Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) per hari kerja keterlambatan;
  - b. terlambat 11 (sebelas) hari kerja sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja, dikenakan sanksi sebagaimana pada huruf a ditambah dengan sanksi sebesar Rp1.500.000,00 (satu juta lima ratus ribu rupiah) per hari kerja keterlambatan berikutnya;
  - c. terlambat 21 (dua puluh satu) hari kerja atau lebih dikenakan sanksi sebagaimana pada huruf a dan huruf b ditambah dengan sanksi sebesar Rp2.000.000,00 (dua juta rupiah)

per hari . . .

per hari kerja keterlambatan berikutnya, dengan maksimum total sanksi keterlambatan sebesar Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

- (2) Bank yang diketahui oleh Bank Indonesia telah melakukan Alih Daya tetapi belum menyampaikan laporan rencana Alih Daya dan/atau penambahan atau perubahannya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (2) huruf a dan/atau Pasal 17 ayat (6) dikenakan sanksi kewajiban membayar sebesar Rp125.000.000,00 (seratus dua puluh lima juta rupiah).

#### Pasal 20

Bank yang tidak melaksanakan ketentuan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Bank Indonesia ini dan ketentuan pelaksanaan terkait lainnya dikenakan sanksi administratif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dan Pasal 58 Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, antara lain berupa:

- a. teguran tertulis;
- b. penurunan tingkat kesehatan Bank; dan/atau
- c. pembekuan kegiatan usaha tertentu.

#### BAB VI

#### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 21

- (1) Bank yang telah melakukan Alih Daya atas pekerjaan selain pekerjaan yang diperbolehkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) wajib melakukan langkah-langkah berikut:

- a. dalam . . .



- a. dalam hal sisa jangka waktu perjanjian Alih Daya kurang dari 1 (satu) tahun, Bank wajib menghentikan Alih Daya pada saat berakhirnya perjanjian atau dapat memperpanjang perjanjian paling lama 1 (satu) tahun sejak diberlakukannya Peraturan Bank Indonesia ini.
  - b. dalam hal sisa jangka waktu perjanjian lebih dari 1 (satu) tahun tetapi tidak lebih dari 2 (dua) tahun, Bank wajib menghentikan Alih Daya pada saat berakhirnya perjanjian atau dapat memperpanjang perjanjian paling lama 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya Peraturan Bank Indonesia ini.
  - c. dalam hal sisa jangka waktu perjanjian lebih dari 2 (dua) tahun, Bank wajib menghentikan perjanjian Alih Daya paling lama 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya Peraturan Bank Indonesia ini.
  - d. menyusun dan menyampaikan laporan rencana tindak (*action plan*) dalam rangka penyesuaian Alih Daya sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b, dan huruf c.
  - e. laporan rencana tindak sebagaimana dimaksud pada huruf d paling kurang memuat informasi mengenai:
    1. strategi dan langkah untuk melanjutkan pelaksanaan pekerjaan termasuk pemenuhan kebutuhan tenaga kerja; dan
    2. jangka waktu rencana mengakhiri Alih Daya pekerjaan.
- (2) Bank yang telah melakukan Alih Daya atas pekerjaan yang diperbolehkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) sebelum diberlakukannya Peraturan Bank Indonesia ini, wajib menyampaikan laporan Alih Daya yang sedang berjalan.

(3) Laporan . . .

- (3) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling kurang memuat informasi mengenai:
- a. jenis pekerjaan yang dialihdayakan;
  - b. gambaran umum dan cakupan pekerjaan;
  - c. jenis perjanjian Alih Daya;
  - d. jumlah tenaga kerja Alih Daya yang digunakan; dan
  - e. jangka waktu Alih Daya dan berakhirnya perjanjian.
- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dan ayat (2) wajib disampaikan paling lambat 60 (enam puluh) hari kerja sejak berlakunya Peraturan Bank Indonesia ini.

#### Pasal 22

Bank yang telah melakukan Alih Daya sebelum berlakunya Peraturan Bank Indonesia ini, wajib melakukan penyesuaian sebagai berikut:

- a. Bank yang belum memiliki atau telah memiliki kebijakan dan prosedur Alih Daya namun belum sesuai dengan ketentuan Peraturan Bank Indonesia ini wajib memiliki atau menyesuaikan kebijakan dan prosedur paling kurang dengan memenuhi pengaturan dalam Pasal 14 ayat (2), paling lama 6 (enam) bulan sejak Peraturan Bank Indonesia ini berlaku.
- b. Bank yang telah melakukan Alih Daya atas pekerjaan yang diperbolehkan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia ini namun Perusahaan Penyedia Jasa dan/atau cakupan perjanjian Alih Daya belum memenuhi ketentuan Pasal 6 dan/atau Pasal 10 ayat (2):
  1. dapat melanjutkan pelaksanaan Alih Daya sampai dengan berakhirnya perjanjian; dan
  2. dalam hal akan melakukan perpanjangan perjanjian Alih Daya, Bank wajib:

a) melakukan . . .

- a) melakukan penelitian, analisis dan penilaian atas pemenuhan persyaratan Perusahaan Penyedia Jasa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6; dan/atau
- b) menyesuaikan perjanjian sesuai Pasal 10 ayat (2).

BAB VII  
LAIN-LAIN  
Pasal 23

Alih Daya yang dilakukan oleh Bank selain tunduk pada Peraturan Bank Indonesia ini juga tunduk pada Peraturan Bank Indonesia lainnya yang terkait dengan Alih Daya. Khusus persyaratan badan hukum Indonesia bagi Perusahaan Penyedia Jasa yang menyelenggarakan pemrosesan transaksi tetap mengacu pada ketentuan Bank Indonesia mengenai penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi oleh Bank Umum.

Pasal 24

Bank Indonesia berwenang menghentikan Alih Daya yang dilakukan Bank apabila menurut penilaian Bank Indonesia Alih Daya tersebut berpotensi membahayakan kelangsungan usaha Bank.

BAB VIII  
PENUTUP  
Pasal 25

Ketentuan lebih lanjut Peraturan Bank Indonesia ini diatur dalam Surat Edaran Bank Indonesia.

Pasal 26 . . .

- 19 -

Pasal 26

Peraturan Bank Indonesia ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bank Indonesia ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
Pada tanggal 9 Desember 2011

GUBERNUR BANK INDONESIA,

DARMIN NASUTION

Diundangkan di Jakarta  
Pada tanggal 9 Desember 2011

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA

AMIR SYAMSUDDIN

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2011 NOMOR 131  
DPNP

PENJELASAN  
ATAS  
PERATURAN BANK INDONESIA  
NOMOR: 13/ 25 /PBI/2011  
TENTANG  
PRINSIP KEHATI-HATIAN BAGI BANK UMUM  
YANG MELAKUKAN PENYERAHAN SEBAGIAN PELAKSANAAN  
PEKERJAAN KEPADA PIHAK LAIN

UMUM

Semakin berkembangnya dunia usaha dan ketatnya tingkat persaingan mendorong semakin kompleks dan beragamnya kegiatan usaha Bank. Hal ini menyebabkan Bank dituntut untuk berkonsentrasi pada pekerjaan pokoknya dan melaksanakan fungsinya sebagai lembaga intermediasi.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Bank untuk lebih berkonsentrasi pada pekerjaan pokoknya adalah dengan menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan penunjang kepada pihak lain, sehingga sumber daya Bank dapat dikerahkan pada pekerjaan-pekerjaan pokok. Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain ini juga sejalan dengan perundang-undangan yang berlaku.

Disisi lain, penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain berpotensi meningkatkan risiko yang dihadapi Bank, sehingga penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang memadai. Disamping itu, kejelasan atas tanggung jawab Bank terhadap pekerjaan yang diserahkan kepada pihak lain tersebut

dan . . .

dan aspek perlindungan nasabah menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Penguatan penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada pihak lain yang diiringi dengan terlindunginya kepentingan nasabah diharapkan dapat menjaga integritas sistem perbankan secara khusus dan sistem keuangan secara keseluruhan.

#### PASAL DEMI PASAL

##### Pasal 1

Cukup jelas.

##### Pasal 2

###### Ayat (1)

Termasuk dalam Alih Daya oleh Bank adalah Alih Daya yang dilakukan oleh Unit Usaha Syariah pada Bank konvensional.

###### Ayat (2)

Cukup jelas.

##### Pasal 3

###### Ayat (1)

###### Huruf a

Ketentuan ini tidak mengatur mengenai pemborongan pekerjaan yang hasil akhirnya berupa barang atau yang pada umumnya dikenal sebagai pengadaan barang, misalnya pengadaan slip setoran, buku tabungan, inventaris kantor, pembangunan gedung kantor, dan mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM).

Huruf b . . .

Huruf b

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Pelaksanaan Alih Daya tidak menghilangkan tanggung jawab Bank atas akibat dari tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan Penyedia Jasa dalam melaksanakan pekerjaan yang dialihkan, termasuk apabila terdapat tindakan yang merugikan nasabah Bank.

Pasal 4

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan “kegiatan usaha” adalah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 dan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 serta Pasal 19 dan Pasal 20 Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Termasuk kegiatan usaha antara lain adalah pengumpulan dana dari masyarakat (*funding*), pemberian kredit/pembiayaan (*lending/financing*), serta membeli, menjual, atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya.

Huruf b . . .

Huruf b

Yang dimaksud dengan “kegiatan pendukung usaha” adalah kegiatan lain yang dilakukan Bank di luar kegiatan usaha Bank. Termasuk kegiatan pendukung usaha antara lain adalah kegiatan yang terkait dengan sumber daya manusia, manajemen risiko, kepatuhan, internal audit, akunting dan keuangan, teknologi informasi, logistik dan pengamanan.

Ayat (2)

Yang dimaksud dengan “pekerjaan pokok” adalah pekerjaan yang harus ada dalam alur kegiatan usaha atau alur kegiatan pendukung usaha Bank, sehingga apabila pekerjaan tersebut tidak ada, maka kegiatan dimaksud akan sangat terganggu atau tidak terlaksana sebagaimana mestinya.

Yang dimaksud dengan “alur” adalah serangkaian pekerjaan dari awal sampai akhir dari suatu kegiatan usaha atau kegiatan pendukung usaha, misalnya alur pemberian kredit mencakup pekerjaan pemasaran, analisis kelayakan, persetujuan, pencairan, pemantauan, dan penagihan kredit.

Contoh pekerjaan pokok dalam alur kegiatan usaha Bank misalnya alur kegiatan pemberian kredit antara lain pekerjaan *account officer* dan analisis kredit; pada alur kegiatan penghimpunan dana antara lain pekerjaan *customer service*, *customer relation* dan *teller*.

Contoh pekerjaan pokok dalam alur kegiatan pendukung usaha Bank misalnya alur kegiatan manajemen risiko antara lain pekerjaan analisis risiko; pada alur pengembangan organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia antara lain pekerjaan perencanaan dan pengembangan organisasi serta

perencanaan . . .



perencanaan sumber daya manusia; pada alur kegiatan pengelolaan teknologi informasi antara lain pekerjaan perencanaan dan pengembangan teknologi informasi; dan pada alur kegiatan pengendalian internal antara lain pekerjaan audit internal.

Yang dimaksud dengan “pekerjaan penunjang” adalah pekerjaan yang tidak harus ada dalam alur kegiatan usaha atau alur kegiatan pendukung usaha Bank, sehingga apabila pekerjaan tersebut tidak ada kegiatan dimaksud masih dapat terlaksana tanpa gangguan yang berarti.

Contoh pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha Bank misalnya alur kegiatan pemberian kredit antara lain pekerjaan *call center*, pemasaran (*telemarketing, direct sales/sales representative*) dan penagihan; dan pada alur kegiatan perkasan misalnya pekerjaan jasa pengelolaan kas Bank.

Contoh pekerjaan penunjang pada alur kegiatan pendukung usaha antara lain pekerjaan yang dilakukan oleh sekretaris, agendaris, resepsionis, petugas kebersihan, petugas keamanan, pramubakti, kurir, *data entry* dan pengemudi.

Ayat (3)

Contoh pekerjaan penunjang pada alur kegiatan usaha Bank dan pada alur kegiatan pendukung usaha Bank sebagaimana dimaksud dalam Penjelasan ayat (2).

## Pasal 5

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan “pekerjaan berisiko rendah” adalah pekerjaan yang apabila terjadi kegagalan tidak

akan . . .

akan mengganggu aktivitas operasional bank secara signifikan.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “kualifikasi kompetensi di bidang perbankan” antara lain mencakup pendidikan formal dan pengetahuan atau pengalaman di bidang perbankan.

Huruf c

Proses pengambilan keputusan mencakup proses analisis dan proses *judgement* dalam rangka pengambilan keputusan.

Keputusan yang mempengaruhi operasional bank adalah keputusan yang dapat meningkatkan risiko secara signifikan dan/atau mengganggu berjalannya operasional bank apabila tidak dilakukan dengan benar.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Sebagai contoh, dalam Alih Daya penagihan kredit melalui perjanjian pemborongan, Bank dilarang mengalihkan risiko kredit yang ditimbulkan oleh tidak tertagihnya kredit dengan menggunakan cara seperti mekanisme penjualan tagihan kredit melalui skim anjak piutang.

Pasal 6

Cukup jelas.

Pasal 7 . . .

## Pasal 7

### Huruf a

Penelitian dokumen dilakukan terhadap informasi dan kondisi terkini Perusahaan Penyedia Jasa. Dalam hal diperlukan dapat dilakukan konfirmasi atau klarifikasi kepada instansi yang berwenang.

### Huruf b

Analisis dan penilaian dilakukan untuk meyakini bahwa Perusahaan Penyedia Jasa telah memenuhi seluruh kriteria yang ditetapkan dan mampu melakukan Alih Daya.

Analisis dan penilaian menggunakan informasi dan kondisi terkini Perusahaan Penyedia Jasa.

Kedalaman dan intensitas analisis dan penilaian disesuaikan dengan skala dan kompleksitas pekerjaan yang dialihdayakan.

### Angka 1

Penilaian terhadap kinerja keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa Perusahaan Penyedia Jasa memiliki kemampuan keuangan yang dapat mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan sesuai perjanjian yang telah disepakati, yang antara lain mencakup penilaian terhadap modal, likuiditas dan profitabilitas Perusahaan Penyedia Jasa.

Penilaian terhadap reputasi termasuk penilaian terhadap *track record* Perusahaan Penyedia Jasa bertujuan untuk menilai kepatuhan Perusahaan Penyedia Jasa terhadap ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang antara lain mencakup:

1. permasalahan . . .

1. permasalahan hukum yang pernah atau sedang dihadapi yang dapat berdampak negatif;
2. kepatuhan terhadap ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku; atau
3. kepatuhan terhadap perjanjian Alih Daya dengan Bank lain atau pemberi kerja sebelumnya.

Penilaian terhadap pengalaman Perusahaan Penyedia Jasa bertujuan untuk memastikan bahwa Perusahaan Penyedia Jasa memiliki pengalaman yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang dialihkan, antara lain mencakup:

1. pengalaman perusahaan dalam menangani pekerjaan yang dialihdayakan; dan/atau
2. pengalaman manajemen perusahaan dalam menangani pekerjaan yang dialihdayakan.

#### Angka 2

Penilaian terhadap sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan pemenuhan kecukupan kuantitas dan kualitas (keahlian) sumber daya manusia.

#### Angka 3

Penilaian terhadap sarana dan prasarana bertujuan untuk memastikan kecukupan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam Alih Daya, termasuk pemenuhan kecukupan kuantitas dan kualitas serta spesifikasi khusus yang dibutuhkan dalam Alih Daya.

Pasal 8

Cukup jelas.

Pasal 9

Cukup jelas.

Pasal 10

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Cukup jelas.

Huruf c

Cukup jelas.

Huruf d

Termasuk dalam struktur biaya adalah biaya-biaya selain nilai kontrak yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dalam mekanisme pembayaran diatur mengenai pihak yang harus membayar biaya tersebut dan tata cara pembayarannya.

Huruf e

Angka 1

Cukup jelas.

Angka 2 . . .

Angka 2

Kewajiban menjaga kerahasiaan dan pengamanan informasi nasabah mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain mengenai rahasia Bank dan ketentuan Bank Indonesia mengenai transparansi informasi produk Bank dan penggunaan data pribadi nasabah.

Angka 3

Cakupan dan frekuensi laporan sesuai dengan kesepakatan para pihak.

Angka 4

Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain di bidang ketenagakerjaan dan perbankan.

Angka 5

Perlindungan hak dan kepentingan nasabah mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain mengenai perlindungan konsumen dan ketentuan Bank Indonesia mengenai transparansi informasi produk Bank dan penggunaan data pribadi nasabah.

Angka 6

Yang dimaksud dengan “*contingency plan*” adalah upaya-upaya yang harus dilakukan oleh Perusahaan Penyedia Jasa untuk mengatasi keadaan memaksa atau gangguan yang signifikan dalam pelaksanaan pekerjaan, antara lain yang disebabkan oleh bencana alam, demonstrasi,

pemogokan . . .

pemogokan tenaga kerja, gangguan sistem dan/atau perselisihan.

Angka 7

Cukup jelas.

Huruf f

Ukuran pelaksanaan pekerjaan meliputi ukuran atas kuantitas dan/atau kualitas pekerjaan.

Standar pelaksanaan pekerjaan merupakan prosedur yang paling kurang harus dipenuhi dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan. Standar dimaksud dapat pula mengacu pada *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki oleh Bank.

Huruf g

Cukup jelas.

Huruf h

Cukup jelas.

Huruf i

Cukup jelas.

Pasal 11

Ayat (1)

Prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko berpedoman pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 12 . . .

Pasal 12

Cukup jelas.

Pasal 13

Cukup jelas.

Pasal 14

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Huruf a

Tujuan mencakup penjabaran atas hasil yang ingin dicapai melalui pelaksanaan Alih Daya, sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis Bank secara keseluruhan.

Huruf b

Kriteria pekerjaan yang dapat dialihdaya paling kurang mengacu pada kriteria sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Bank Indonesia ini.

Huruf c

Cakupan analisis mencakup aspek-aspek antara lain risiko, biaya dan manfaat yang ditimbulkan oleh Alih Daya.

Dalam analisis manfaat dan biaya perlu memperhatikan pula pelaksanaan prinsip kehati-hatian dan pengawasan oleh Bank atas Alih Daya tersebut.

Huruf d . . .



Huruf d

Dalam kebijakan mitigasi risiko mencakup jenis pekerjaan yang harus dilakukan upaya mitigasi risiko serta upaya-upaya mitigasi yang dapat dilakukan atas pekerjaan tersebut.

Huruf e

Kriteria Perusahaan Penyedia Jasa paling kurang mengacu pada kriteria sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Bank Indonesia ini.

Huruf f

Cakupan minimum perjanjian Alih Daya paling kurang mengacu pada cakupan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Bank Indonesia ini.

Huruf g

Prosedur standar dalam melakukan Alih Daya antara lain mencakup prosedur pemilihan dan penetapan Perusahaan Penyedia Jasa, pengikatan perjanjian, dan pengawasan pelaksanaan Alih Daya.

Huruf h

Unit atau fungsi khusus tersebut dapat berdiri sendiri atau merupakan bagian dari unit yang mengalihdayakan pekerjaannya.

Ayat (3)

Frekuensi pengkajian ulang dilakukan sesuai kebutuhan Bank dan perkembangan aktivitas Bank, terutama untuk memastikan kesesuaian dengan strategi dan tujuan bisnis Bank secara keseluruhan.

Pasal 15

Cukup Jelas.

Pasal 16

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Huruf a

Proses Alih Daya merupakan serangkaian proses yang harus dilakukan dalam rangka penunjukan dan penggunaan Perusahaan Penyedia Jasa dalam Alih Daya.

Huruf b

Pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan merupakan pengawasan atas pemenuhan perjanjian Alih Daya termasuk pemenuhan ukuran dan standar yang ditetapkan.

Ayat (3)

Yang dimaksud dengan pihak independen adalah :

- a. unit kerja atau fungsi khusus dalam Bank yang tidak terkait dengan proses Alih Daya. Unit kerja atau fungsi khusus tersebut dapat berdiri sendiri atau dapat merupakan bagian dari unit atau fungsi khusus yang berdiri sendiri sebagaimana dimaksud dalam Penjelasan Pasal 14 ayat (2) huruf h; atau
- b. bagian dari unit kerja atau fungsi khusus dalam Bank yang melakukan pengawasan secara independen, antara lain internal audit, manajemen risiko, atau kepatuhan.

Pasal 17 . . .

Pasal 17

Ayat (1)

Laporan mencakup laporan Bank secara gabungan untuk seluruh kantor Bank. Laporan disampaikan oleh Bank yang telah melakukan maupun yang merencanakan melakukan Alih Daya.

Ayat (2)

Huruf a

Laporan rencana Alih Daya memuat rencana Alih Daya atas pekerjaan yang belum pernah dialihdayakan.

Tidak termasuk dalam pekerjaan yang belum pernah dialihdayakan adalah perpanjangan perjanjian Alih Daya.

Huruf b

Alih Daya dianggap bermasalah apabila terjadi permasalahan baik pada pelaksanaan Alih Daya maupun pada Perusahaan Penyedia Jasa yang berpotensi meningkatkan risiko Bank secara signifikan dan/atau akan mengganggu kelangsungan pelaksanaan pekerjaan yang dialihdayakan, terlepas dari mengakibatkan atau tidak mengakibatkan penghentian perjanjian dan/atau penggantian Perusahaan Penyedia Jasa.

Contoh permasalahan: pelanggaran ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelanggaran perjanjian, gugatan, pengaduan nasabah, perselisihan intern pada Perusahaan Penyedia Jasa baik antar manajemen maupun antara manajemen dengan karyawan.

Ayat (3) . . .

Ayat (3)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Gambaran umum dan cakupan pekerjaan menguraikan secara singkat pekerjaan yang dialihdayakan dan lokasi kantor tempat pekerjaan yang dialihdayakan.

Huruf c

Perjanjian Alih Daya yang dibuat berupa perjanjian pemborongan dan/atau penyediaan jasa tenaga kerja.

Huruf d

Cukup jelas.

Huruf e

Cukup jelas.

Huruf f

Cukup jelas.

Huruf g

Cukup jelas.

Ayat (4)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Cukup jelas.

Huruf c

Gambaran permasalahan menguraikan secara singkat permasalahan yang terjadi, potensi risiko yang ditimbulkan, lokasi, waktu terjadinya permasalahan dan waktu diketahuinya permasalahan.

Huruf d . . .

Huruf d

Cukup jelas.

Ayat (5)

Laporan yang disampaikan mencakup rencana Alih Daya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun yang akan datang.

Ayat (6)

Laporan Perubahan Rencana Alih Daya memuat paling kurang informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (3) serta uraian singkat latar belakang dan tujuan penambahan dan/atau perubahan rencana Alih Daya.

Ayat (7)

Cukup jelas.

Ayat (8)

Cukup jelas.

Pasal 18

Cukup jelas.

Pasal 19

Cukup jelas.

Pasal 20

Cukup jelas.

Pasal 21 . . .

Pasal 21

Ayat (1)

Huruf a

Contoh:

Pada saat Peraturan Bank Indonesia ini berlaku perjanjian Alih Daya akan berakhir dalam waktu 3 (tiga) bulan ke depan. Pada saat perjanjian berakhir, Bank dapat menghentikan Alih Daya atau memperpanjang perjanjian paling lama 9 (sembilan) bulan.

Huruf b

Contoh:

Pada saat Peraturan Bank Indonesia ini berlaku perjanjian Alih Daya akan berakhir dalam waktu 18 (delapan belas) bulan ke depan. Pada saat perjanjian berakhir, Bank dapat menghentikan Alih Daya atau memperpanjang perjanjian paling lama 6 (enam) bulan.

Huruf c

Contoh:

Pada saat Peraturan Bank Indonesia ini berlaku perjanjian Alih Daya akan berakhir dalam waktu 30 (tiga puluh) bulan ke depan. Dengan demikian, bank wajib menghentikan perjanjian tersebut paling lambat 24 (dua puluh empat) bulan atau 2 (dua) tahun sejak diberlakukannya Peraturan Bank Indonesia ini.

Huruf d

Cukup jelas.

Huruf e

Cukup jelas.

Ayat (2) . . .

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Huruf a

Cukup Jelas.

Huruf b

Gambaran umum dan cakupan pekerjaan menguraikan secara singkat pekerjaan yang dialihdayakan; lokasi kantor tempat pekerjaan yang dialihdayakan; kesesuaian dengan Peraturan Bank Indonesia dan informasi lain yang relevan.

Huruf c

Jenis perjanjian Alih Daya meliputi perjanjian pemborongan dan atau penyediaan jasa tenaga kerja.

Huruf d

Cukup jelas.

Huruf e

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Pasal 22

Huruf a

Antara lain penyesuaian kebijakan dan prosedur tertulis mengenai Alih Daya, pelaksanaan analisis dan penilaian atas pemenuhan persyaratan Perusahaan Penyedia Jasa, dan pengawasan Alih Daya.

Huruf b . . .

Huruf b

Cukup jelas.

Pasal 23

Cukup jelas.

Pasal 24

Cukup jelas.

Pasal 25

Cukup jelas.

Pasal 26

Cukup jelas.