

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL DALAM PROSES PEMBAYARAN BIAYA KULIAH DI UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

Oleh

Reso Johannes Sofyan
Ir. Tarsicius Sunaryo, M.A., Ph.D
Dr. Bernadetha Nadeak, dr., M.Pd
Email: pps-mih@uki.ac.id

ABSTRAK

Manajemen risiko merupakan aktivitas manajemen di dalam mempersiapkan strategi untuk mengantisipasi kejadian yang tidak diharapkan muncul. Universitas Kristen Indonesia menghadapi risiko gagal bayar. Risiko ini timbul di dalam proses pembayaran uang kuliah mahasiswa. Dimulai dengan proses di Administrasi Universitas sampai dengan masa pembayaran. Penelitian ini menggunakan tahapan manajemen risiko sebagai metode analisisnya. Diawali dengan identifikasi risiko kemudian mengukur risiko dengan menghitung peluang dan dampak dari risiko tersebut dan merancang kebijakan manajemen risiko sebagai mitigasinya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh risiko tertinggi di rentang skala 15-25 yang terjadi di dalam proses administrasi dan pembayaran. Untuk memitigasinya digunakan pendekatan Teori Permainan dengan Universitas dan Mahasiswa sebagai pemainnya. Permasalahan ini perlu mendapat perhatian yang serius demi menjaga stabilitas operasional Universitas.

Kata kunci: manajemen risiko, gagal bayar, Universitas, Teori Permainan

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Universitas adalah lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, Menurut UU RI Nomor 12 Tahun 2012, Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor dan program profesi, serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia, lebih lanjut menurut UU RI Nomor 12 Tahun 2012, pendidikan tinggi memiliki fungsi sebagai berikut :

Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa ;

Mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsive, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma ; dan

Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora.

Perkembangan dalam dunia pendidikan ditandai dengan banyak bermunculannya Lembaga Pendidikan Tinggi atau Universitas. Menghadapi persaingan tersebut, universitas dituntut mampu untuk menciptakan nilai universitas dan mampu untuk mengelola faktor-faktor produksi yang ada secara efektif dan efisien. Selain daripada itu, universitas juga dituntut untuk meningkatkan kinerja usahanya, sehingga universitas akan dapat menjamin kelangsungan hidupnya.

Untuk menjalankan aktivitas operasional pada dasarnya universitas membutuhkan modal kerja. Modal kerja ini digunakan untuk membiayai operasional dan juga sebagai sumber dana untuk mencegah hal – hal yang tidak diharapkan . Lebih lanjut modal kerja diartikan sebagai modal yang seharusnya tetap ada dalam perusahaan sehingga operasional perusahaan menjadi lancar serta tujuan akhir perusahaan untuk menghasilkan laba akan tercapai (Feri, 2010). Pada prinsipnya modal kerja ini harus dikelola dengan baik. Bila berlebih akan menimbulkan dana yang tidak produktif, sebaliknya pula dengan adanya kekurangan atau ketidakcukupan dalam modal kerja akan menyebabkan potensi kegagalan kinerja perusahaan.

Sebagai sebuah lembaga yang bersifat nirlaba, pemasukan utama dari universitas berasal dari uang kuliah mahasiswa. Uang kuliah tersebut adalah hak yang diterima universitas atas jasa pengajaran yang telah dilakukan pada periode tertentu. Namun peraturan pembayaran uang kuliah yang kurang tepat dapat menimbulkan risiko operasional yang berdampak pada penerimaan uang kuliah mahasiswa.

Peraturan pembayaran uang kuliah, karakter mahasiswa dan besarnya tarif uang kuliah yang diterapkan di universitas pasti berbeda antara universitas satu dan lainnya. Penerapan yang tepat dari kebijakan yang tidak tepat ataupun penerapan yang tidak tepat dari kebijakan yang tepat tidak akan memberikan hasil optimal bagi perusahaan (Syamsuddin:2009).

Universitas Kristen Indonesia sebagai salah satu lembaga perguruan tinggi swasta di Jakarta merupakan lembaga pendidikan yang memiliki moto “Melayani Bukan Dilayani” yang esensinya adalah melakukan pelayanan di bidang pendidikan dengan sungguh-sungguh. Sebagai universitas, UKI juga memiliki strategi di dalam menghadapi persaingan. Kebijakan pembayaran uang kuliah dan tarif uang kuliah

dikemas sedemikian rupa agar mampu mendapatkan mahasiswa sesuai dengan target yang ditetapkan.

Universitas Kristen Indonesia pada Semester Genap Tahun Ajaran 2015-2016 kurang lebih memiliki 2700 mahasiswa aktif yang tersebar di 11 Fakultas meliputi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan, Fakultas Sastra, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Teknik, Fakultas Kedokteran, Akademi Fisioterapi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Program Pasca Sarjana serta Akademi Perbankan dan Akademi Keperawatan yang baru bergabung dengan UKI per 1 Januari 2016. Berikut ini adalah data persebaran mahasiswa aktif UKI periode Semester Genap Tahun Ajaran 2015-2016:

TABEL 1.1.

JUMLAH MAHASISWA AKTIF UKI PERIODE SEMESTER GENAP TAHUN AJARAN 2015-2016

FAKULTAS	MAHASISWA AKTIF
FKIP	409
FAKULTAS SASTRA	92
FAKULTAS EKONOMI	453
FAKULTAS HUKUM	372
FAKULTAS TEKNIK	200
FAKULTAS KEDOKTERAN	642
AKADEMI FISIOTERAPI	88
FISIPOL	281
PPS	172
AKADEMI PERBANKAN	10
AKADEMI KEPERAWATAN	25

Sumber : Data Tagihan Beban Variabel Semester Genap TA 2015/2016 dari Biro Keuangan & Akuntansi

Data di atas adalah jumlah mahasiswa aktif periode semester genap tahun ajaran 2015-2016. Berdasarkan data di atas dapat kita lihat Fakultas Kedokteran merupakan Fakultas dengan mahasiswa terbanyak sementara Akademi Perbankan merupakan fakultas dengan jumlah mahasiswa paling sedikit.

Dari sekian banyak mahasiswa aktif pada periode tersebut, UKI juga mencatat angka piutang mahasiswa yang cukup besar. Berdasarkan Laporan Keuangan per 31 Mei 2016, tercatat Piutang mahasiswa UKI adalah sebesar Rp. 8.642.415.500,- , dengan rincian sebagai berikut:

TABEL 1.2.**JUMLAH PIUTANG MAHASISWA PERIODE SEMESTER GENAP TAHUN AJARAN 2015-2016**

FAKULTAS	PIUTANG (Rp.)
FKIP	378.593.000
FAKULTAS SASTRA	130.687.500
FAKULTAS EKONOMI	664.820.000
FAKULTAS HUKUM	746.900.000
FAKULTAS TEKNIK	369.595.000
FAKULTAS KEDOKTERAN	4.907.615.000
AKADEMI FISIOTERAPI	72.430.000
FISIPOL	417.955.000
PPS	936.620.000
AKADEMI KEPERAWATAN	17.200.000

Sumber : Laporan Keuangan UKI per 31 Mei 2016

Data di atas adalah jumlah piutang mahasiswa periode semester genap tahun ajaran 2015-2016. Berdasarkan data di atas dapat kita lihat Fakultas Kedokteran merupakan Fakultas dengan piutang mahasiswa terbanyak sementara Akademi Fisioterapi merupakan fakultas dengan piutang mahasiswa paling sedikit.

Data di atas menunjukkan sebagai sebuah lembaga yang pemasukan utamanya berasal dari pembayaran uang kuliah mahasiswa, UKI menghadapi risiko operasional dalam proses pembayaran uang kuliah. Apabila tidak berbenah untuk memperbaiki kondisi ini, bukan tidak mungkin UKI tidak akan mampu memenuhi targetnya untuk menjadi Universitas yang unggul sesuai dengan Visi yang telah dicanangkan.

BAB II LANDASAN TEORITIS

2.1 Tujuan Perusahaan

Tujuan jangka panjang perusahaan adalah memaksimalkan harga saham (Tampubolon, 2013). Dalam hal ini, perusahaan harus terus meningkatkan harga saham agar keberlangsungan perusahaan bisa terjaga. Dalam mencapai tujuannya untuk memaksimalkan harga saham, perusahaan harus dihadapkan pada risiko. Salah satu risiko yang dihadapi adalah risiko strategi.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, UKI memang tidak bisa disejajarkan dengan perusahaan karena sifat UKI adalah organisasi nirlaba. Namun mengacu kepada definisi tujuan perusahaan UKI juga memiliki tujuan yaitu memaksimalkan nilai Universitas. Dengan terciptanya nilai universitas yang diharapkan, maka bukan mustahil UKI menjadi pilihan utama bagi para calon mahasiswa sebagai lembaga tempat mereka melanjutkan studinya.

2.2 Risiko

2.2.1 Pengertian Risiko

Bagi kebanyakan orang, membicarakan risiko hampir selalu mengartikan sebagai kerugian, padahal sebenarnya belum tentu demikian, karena risiko bila dipandang dari sisi positif merupakan suatu kesempatan yang dapat mendatangkan keuntungan, namun dari sisi negatifnya risiko adalah suatu tantangan yang harus dihadapi dan ditanggulangi.

Risiko adalah ketidakpastian/ *uncertainty* yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian/loss (Dedy, 2005). Namun Raftery (1994) mengatakan, "*Risk and uncertainty characterize situations where the actual outcome for a particular event or activity is likely to deviate from the estimate or forecast value. Risk can travel in two directions: the outcome may be better or worse than originally expected.*". Dari pernyataan diatas dapat diasumsikan bahwa risiko merupakan fenomena yang kompleks dan tidak dapat diprediksi namun tidak selalu merupakan kerugian tetapi juga mengandung kesempatan yang lebih baik.

2.3 Manajemen Risiko

2.3.1 Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah pengaplikasian fungsi manajemen dalam menghadapi risiko. Jadi manajemen risiko merupakan upaya manajemen dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi program penanggulangan risiko (dedy, 2005).

Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), *risk management* (manajemen risiko) dapat diartikan sebagai "*a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable as-*

insurance regarding the achievement of entity objectives Jadi Manajemen risiko merupakan suatu sistem pengawasan risiko. Dan perlindungan atas harta benda, keuntungan, serta keuangan suatu badan usaha atau perorangan atas kemungkinan timbulnya suatu kerugian karena adanya risiko tersebut Dalam Manajemen Risiko diperlukan beberapa type pengambilan keputusan.

2.3.2 Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko yaitu untuk mengukur seberapa besar risiko yang harus diambil untuk mencapai keuntungan yang optimal (Van Gaestel dan Baesens, 2009). Perusahaan akan berada dalam kondisi yang berbahaya jika mengambil risiko yang besar meskipun berpotensi mendapatkan *return* yang tinggi. Sehingga yang perlu dilakukan ialah mengelola risiko agar diperoleh laba yang optimal.

2.3.3 Proses Manajemen Risiko

Menurut Darmawi (2006) manajemen risiko dilaksanakan untuk mengurangi, menghindari, mengkomodasi suatu risiko melalui sejumlah kegiatan yang berurutan yaitu:

1. Identifikasi risiko, mengidentifikasi risiko apa saja yang mungkin terjadi, menerapkan *initial screening* terhadap *risk events* dan *potential risk status* dan mengembangkannya menjadi *preliminary risk status*.
2. Analisa risiko, menganalisa atau mengukur risiko yang mungkin terjadi untuk menentukan prioritas risiko mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan atau mengurangnya.
3. Pengendalian risiko, setelah dua langkah diatas dilaksanakan, langkah selanjutnya adalah mengendalikan risiko tersebut dimana ada dua pendekatan dasar dalam pengendalian risiko yaitu pengendalian risiko (*risk control*) dengan cara menghindari risiko, mengendalikan kerugian, memisahkan kegiatan yang berisiko dan kombinasi dari ketiga cara diatas serta pembiayaan risiko (*risk financing*).

2.3.4 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko berguna untuk mengetahui risiko mana saja yang mungkin mempengaruhi proyek serta mendokumentasikan karakteristiknya. Identifikasi risiko merupakan proses yang berlangsung terus menerus, karena kemungkinan ada risiko yang baru akan diketahui sepanjang

proyek tersebut berlangsung. Secara garis besar ada dua kategori risiko yaitu risiko internal dan eksternal. Risiko internal adalah risiko yang berasal dari perusahaan atau proyek itu sendiri. Contoh: biaya, produktivitas, kontrak, waktu penyelesaian, dll. Sedangkan risiko external adalah risiko yang berasal bukan dari perusahaan atau proyek itu Contoh: kondisi politik, inflasi dll.

Identifikasi risiko dapat dimulai dengan memetakan sumber-sumber timbulnya risiko, setelah itu kita dapat menganalisa risiko apa saja yang berpotensi merugikan. Dalam proses identifikasi ini dibutuhkan pengetahuan yang baik terkait bidang atau sumber risiko yang akan kita identifikasi (Van Gaestel dan Baesens, 2009).

Sebagai gambaran risiko internal yang dihadapi UKI bisa berupa risiko sumber daya manusia (Dosen, karyawan dan mahasiswa), risiko sistem akademik dan risiko keuangan. Sementara risiko eksternal berasal dari peraturan pemerintah tentang undang-undang pendidikan, keunggulan pesaing dan keadaan ekonomi makro yang tidak stabil menyebabkan potensi ketidakmampuan calon mahasiswa untuk membiayai kuliah mereka.

2.4.5 Pengukuran Risiko

Dalam pengelolaan risiko perusahaan berpeluang untuk mendapatkan kerugian dan atau imbal hasil (*return*). Adapun kerugian adalah keadaan di mana perusahaan gagal dalam investasi yang mereka lakukan. Sementara imbal hasil (*return*) adalah keuntungan yang didapat dari investasi yang dilakukan.

Dalam mengukur risiko, terdapat beberapa metode pengukuran yang dapat kita lakukan (Sunaryo, 2009). Beberapa metode itu antara lain adalah:

1. Teori Portofolio Markowitz
2. Analisa Risiko Kredit
3. Heatmap

Heatmap adalah alat bantu untuk menggambarkan posisi risiko kerugian yang dihadapi perusahaan. Semakin kecil dampak maka risiko akan bergerak ke arah kiri atau mendekati 0 (nol) dan sebaliknya. Semakin kecil peluang maka risiko akan bergerak ke arah bawah atau mendekati 0 (nol) dan sebaliknya.

4. **Value at Risk (VaR)**

VaR adalah metode pengukuran dengan memper-

hitungkan beban risiko perusahaan. Dengan kata lain perusahaan dapat terhindar dari kerugian apabila memiliki dana cadangan untuk menutup kerugian tersebut. Dalam hal ini perusahaan yang memiliki modal besar akan semakin aman untuk menghadapi risiko kerugian.

2.4.6 Pengelolaan Risiko

Dalam menghadapi risiko kerugian yang dihadapi, perusahaan dapat mengelola risiko dengan beberapa cara (Sunaryo, 2009), di antaranya:

1. Mitigasi

Terkadang kejadian-kejadian yang tidak diinginkan kerap terjadi, mengganggu operasional perusahaan serta sulit dikendalikan. Mitigasi adalah upaya mengendalikan risiko dengan cara mengecilkan peluang dan dampak terjadinya risiko kerugian. Risiko sebenarnya bisa dihilangkan namun hal ini menimbulkan biaya yang sangat besar. Dalam hal ini mitigasi menjadi solusi untuk menangani masalah tersebut. Metode ini sangat disarankan dalam manajemen risiko perusahaan. Model pengukuran dengan *heatmap* adalah cara melakukan mitigasi.

2. Transfer Risiko

Transfer risiko dilakukan untuk mengurangi beban yang harus ditanggung dari dampak kerugian yang dialami perusahaan. Membeli asuransi adalah salah satu cara transfer risiko. Apabila perusahaan mengalami kerugian maka asuransi akan mengcover nilai kerugian tersebut. Namun metode ini tidak disarankan karena normalnya apabila perusahaan memiliki kemampuan untuk mengcover kerugian biasanya mereka akan lebih sembrono dalam mengambil tindakan. Metode ini lebih disarankan untuk mengcover kerugian yang tidak bisa dikendalikan, misalnya kerugian karena bencana alam. Jika dikaitkan dengan jenis risiko, metode ini akan bermanfaat untuk mengelola risiko operasional.

3. Hedging

Metode ini dilakukan untuk menurunkan risiko kerugian akibat terjadinya fluktuasi nilai tukar mata uang. Sebagai contoh, di saat musim hujan pedagang es menghadapi risiko tidak laku, untuk menyiasatinya sebaiknya pedagang tersebut menjual juga dagangan

yang sesuai dengan kondisi cuaca misalnya dengan menjual bandrek.

4. Self Insurance

Self insurance adalah metode pengelolaan risiko dengan cara menyediakan dana untuk menopang risiko kerugian. Hal inilah yang diukur dengan menggunakan metode *Value at Risk (VaR)*. *Self insurance* adalah salah satu *best practice* dalam manajemen risiko.

5. Hindari Risiko

Cara lain untuk mengelola risiko adalah hindari risiko. Namun hal ini tidak perlu harus selalu dilakukan, karena perusahaan hanya perlu melakukan ini pada saat harus menghadapi risiko yang terlalu tinggi. Sehingga perusahaan harus mengetahui *timing* kapan harus menghindari risiko.

8. Kecilkan **Exposure**

Mengecilkan *exposure* juga menjadi salah satu cara untuk mengelola risiko. *Exposure* adalah penyebab terjadinya risiko. Sehingga dengan mengecilkan *exposure* maka akan mengecilkan risiko kerugian. Contohnya: menghindari pemakaian perhiasan berlebih pada saat berpergian dengan menggunakan transportasi umum.

2.4.7 Best Practices Manajemen Risiko

Berikut adalah beberapa *best practices* atau teknik yang paling sering digunakan untuk manajemen risiko, antara lain:

1. Rotasi dan cuti

Dengan melakukan rotasi dan memberikan cuti kepada karyawan kita akan memberikan evaluasi kepada manajemen terhadap kinerja karyawannya. Hal ini akan dapat meminimalisir risiko operasional.

2. Self insurance

Dengan menyediakan dana cadangan yang dapat menutupi kerugian perusahaan maka akan membuat risiko kerugian semakin kecil. Selain menjadi *best practice* manajemen risiko, *self insurance* juga bisa menjadi kegagalan manajemen risiko apabila melakukan *self insurance* untuk aktivitas yang memicu *moral hazard*.

3. Pisahkan *front office* dan *back office*

Pelaku transaksi langsung dengan administrasi tidak boleh berada di satu ruangan karena akan berisiko terhadap operasional perusahaan.

4. Hindari korelasi yang tinggi
5. Hindari sikap optimis yang berlebihan
Sifat optimis berlebih yang dimiliki manajer perusahaan bisa memicu kerugian apabila mengambil keputusan hanya berdasarkan keyakinan dan tanpa perhitungan matang. Dengan menghindari ini, maka risiko kerugian pun akan semakin kecil.
6. Melakukan rotasi dan cuti. Sehingga apabila terjadi kesalahan oleh pelaku kerja sebelumnya, kesalahan tersebut dapat diperbaiki agar tidak menimbulkan akibat yang akan semakin merugikan perusahaan.
7. Tidak menempatkan dua orang kunci dalam satu pesawat. Apabila *key person* dalam sebuah perusahaan melakukan perjalanan dengan menggunakan pesawat, maka sebaiknya mereka tidak berada dalam satu pesawat karena apabila terjadi sesuatu seperti kecelakaan pesawat, maka perusahaan tidak harus kehilangan seluruh *key persons* mereka.
8. Tidak menetapkan target yang terlalu tinggi, karena target yang terlalu tinggi memunculkan kebohongan. Kecenderungan ini dapat merusak perusahaan karena target berlebihan yang dibebankan kepada pegawai akan menyebabkan pegawai tersebut meremehkan pencapaian mereka dan pada akhirnya akan merugikan perusahaan.
9. Tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan.
10. Ikuti prosedur.

2.4 Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, dimana risiko tersebut terjadi disebabkan oleh lamanya sistem kontrol manajemen. Yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan. Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Risiko ini merupakan risiko yang melekat (*inherent*) pada setiap aktivitas fungsional Bank, seperti kegiatan perkreditan (penyediaan dana), treasuri dan investasi, operasional dan jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan dan instrumen utang, teknologi sistem informasi dan sistem informasi manajemen, dan pengelolaan sumber daya manusia. Risiko operasional bukanlah hal baru walaupun disadari merupakan risiko yang paling akhir terdefiniskan dalam Basel II.

Definisi "*Operational Risk*" seperti digariskan dalam Basel II *Capital Accord* mendefinisikan operational risk sebagai risiko kerugian yang terjadi sebagai akibat inadequate atau *failed internal processes, people dan systems* atau sebagai akibat dari eksternal events. Meskipun memasukkan unsur legal risk kedalamnya, Basel II itu tidak memuat bisnis, strategi, dan reputasi sebagai bagian dari risiko operasional tersebut.

Definisi risiko operasional dalam Basel II adalah termasuk risiko hukum, namun tidak mencakup risiko bisnis, strategis dan reputasi. Menurut (Mamduh:2009) risiko operational merupakan tipe risiko yang paling tua, tetapi yang paling sedikit dipahami dibandingkan dengan tipe risiko lainnya (misalkan risiko pasar ataupun risiko tingkat bunga). Perusahaan sudah mengenali risiko operational meskipun dengan nama yang berbeda. Sebagai contoh perusahaan selalu berusaha memperbaiki sistem, prosedur, atau proses bisnis melalui manajemen kualitas, perusahaan memberikan *training* kepada karyawannya agar mereka semakin terlatih dan semakin sedikit membuat kesalahan. Dalam konteks manajemen risiko, upaya tersebut dipandang sebagai upaya untuk mengelola atau menurunkan risiko operasional.

2.5 Penelitian Terdahulu

Feri (2009) dalam tesisnya yang berjudul Analisa Risiko Piutang Tidak Tertagih Perusahaan dan Asuransi menyatakan Analisis 3C (*character, capacity dan capital*) dapat digunakan sebagai acuan dalam pencegahan risiko gagal bayar terhadap piutang di Rumah Sakit RS Kemuliaan Batam. Lebih lanjut dijelaskan bahwa SOP, pasal-pasal perjanjian dan pelaksanaan penagihan piutang juga menjadi faktor penentu dalam meminimalisir risiko gagal bayar.

Kydland & Prescott (1977) dalam jurnalnya yang berjudul *Rules Rather than discretion*, mengungkapkan bahwa hasil terbaik secara konsisten dapat dicapai apabila kita mengikuti aturan yang berlaku. Sementara kebijakan hanya akan mengubah situasi di dalam jangka pendek namun memiliki risiko di masa yang akan datang. Penelitian ini sangat fenomenal dengan melahirkan satu teori baru yaitu "*rules rather than discretion*" dan atas teori inipun mereka diberikan penghargaan *Nobel Prize*.

III. METODE PENELITIAN

Bab ini bertujuan memberikan informasi mengenai

Definisi Operasional, jenis penelitian, data dan metode analisis data serta diagram alir penelitian.

3.1. Definisi Operasional

Risiko operasional yang dianalisis dalam penelitian ini merupakan serangkaian risiko operasional yang terjadi dalam seluruh tahapan proses administrasi pembayaran uang kuliah di Universitas Kristen Indonesia.

3.2. Jenis Penelitian

Dalam penulisan tesis ini Peneliti menggunakan jenis penelitian riset operasional dengan pendekatan metode kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif berdasarkan laporan keuangan, pendekatan kualitatif dilakukan dengan pengamatan secara langsung pada karakteristik mahasiswa, kebijakan pembayaran uang kuliah, karakteristik perjanjian yang berpotensi untuk menyebabkan timbulnya risiko operasional dalam proses pembayaran uang kuliah mahasiswa di Universitas Kristen Indonesia.

3.3. Sumber Data

Untuk mendapatkan informasi yang jelas dan akurat dilakukan wawancara mendalam dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan pembayaran uang kuliah, serta data dari bagian keuangan.

Informan yang dipilih untuk wawancara adalah pelaksana tugas harian dalam pengadministrasian uang kuliah mahasiswa dan pimpinan Universitas Kristen Indonesia selaku pembuat kebijakan.

3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Universitas Kristen Indonesia Jl. Mayjen Sutoyo no. 2 Jakarta Timur. Penelitian dilakukan pada bulan Mei 2016 s/d Januari 2017.

3.5. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis akan mencoba mengumpulkan data primer dengan melakukan wawancara dan observasi terhadap mahasiswa, pimpinan dan proses kerja yang menyebabkan terjadinya risiko kredit di UKI.

Wawancara yang akan penulis lakukan adalah wawancara tidak terstruktur di mana dengan metode ini penulis akan dapat memperoleh data yang lebih akurat karena

dilakukan dengan terbuka dan lebih dekat dengan responden (Sugiyono, 2011).

Sementara itu observasi dilakukan terhadap proses kerja dan gejala-gejala yang menyebabkan timbulnya risiko gagal bayar di UKI. Observasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tambahan sebagai bahan analisa penulis. Adapun teknik observasi yang akan penulis lakukan adalah observasi berperan serta, di mana penulis melakukan observasi di tempat penulis bekerja sehingga penulis dapat memperoleh data yang lebih akurat (Sugiyono, 2011).

3.6. Analisis Data

Dari data primer yang diperoleh berdasarkan wawancara dengan responden Karyawan dan mahasiswa penulis akan melakukan analisa data sesuai dengan tahapan manajemen risiko. Pada tahap ini penulis akan melakukan identifikasi risiko, analisa risiko sampai kepada mitigasi terhadap risiko.

1. Identifikasi Risiko

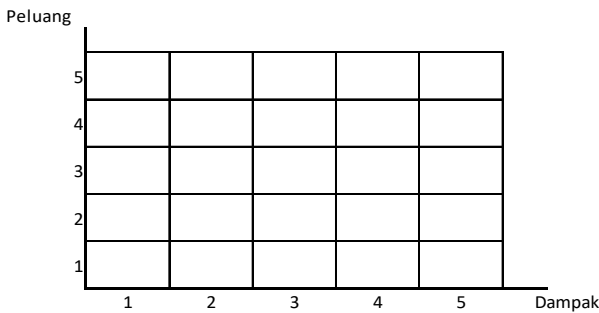
Mengidentifikasi kerugian karena kejadian yang tidak diharapkan muncul, dengan meranking frekuensi dan dampak risikonya melalui *risk assessment matrix*.



Gambar 3.1. Klasifikasi Tingkat Risiko (Smith, 1999)

2. Mengukur Risiko

Mengukur peluang dan dampak kerugian karena kejadian yang tidak diharapkan muncul, melalui *risk mapping* dan klasifikasi (frekuensi dan dampak) risiko. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan *expert judgement* atau penaksiran skala frekuensi dan dampak yang dilakukan oleh orang yang berkompeten di bidang yang bersangkutan.



Gambar 3.2. Matrix Pengukuran Risiko

Skala pengukuran yang digunakan menurut John Fraser dan Betty J.Simkins dalam bukunya *Enterprise Risk Management* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Skala Pengukuran Risiko

Frekuensi atau Probabilitas Terjadinya Risiko	Skor	Tingkat Keseriusan Kerugian atau Impact Dari Risiko Tersebut	Score	Kriteria Risiko	Score
1		2			
Pasti Terjadi	5	Sangat besar	5	Hindari	15-25
Besar kemungkinan terjadi	4	Besar	4	Toleransi	5-12
Mungkin akan terjadi	3	Sedang	3	Terima	1-4
Kecil kemungkinan terjadi	2	Kecil	2		
Tidak akan terjadi	1	Ringan	1		
Peluang x Dampak = Risiko					

3. Mitigasi Risiko

Upaya mengendalikan risiko dengan cara mengecilkan peluang dan dampak terjadinya risiko kerugian yang dilakukan dengan membuat Kebijakan manajemen risiko.

IV. PEMBAHASAN

4.1 Tahapan Pelaksanaan Administrasi (Persiapan Sampai Dengan Masa Bayar) Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

Tabel 4.1.

Tahapan Pelaksanaan Administrasi (Persiapan Sampai Dengan Masa Bayar) Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Deskripsi
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat
		Kesalahan perhitungan tagihan
		Pencatatan Akuntansi
		Jangka waktu persiapan minim
2	Proses Validasi Data oleh Unit Kerja Terkait dan Pimpinan Universitas	Proses kerja yang terlalu memakan waktu, sehingga akan memakan waktu untuk proses berikutnya
3	Upload Data Ke Server UKI & Bank (Host to Host)	Penyesuaian Format Data
		Kegagalan Jaringan
4	Masa Pembayaran	Proses yang belum sepenuhnya terintegrasi
		Dibukanya peluang dispensasi/ memperpanjang masa pembayaran
		Memiliki rekening lebih dari 1 Bank untuk penampungan uang kuliah

Sumber : Data Diolah Penulis

Tahapan dalam pelaksanaan pembayaran uang kuliah di Universitas Kristen Indonesia, melibatkan kurang lebih 6 tahapan dan 5 pelaku (4 Unit Rektorat dan Mahasiswa). Proses diawali oleh Persiapan data tagihan (Proses 1-4). Dalam tahap ini data menjadi amat krusial, karena melalui data inilah UKI dapat melihat potensi pendapatan yang akan diterima. Di sisi mahasiswa, data inilah yang akan menjadi nominal yang harus mereka bayar nantinya di Bank. Apabila data tidak akurat, maka mahasiswa akan protes dan berdampak pada kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan UKI.

Tahapan berikutnya adalah masa pembayaran uang kuliah mahasiswa. Masa bayar yang ditetapkan terbagi dalam 2 periode. Pertama, masa bayar reguler dengan jangka waktu 3 minggu. Pada pembayaran periode ini, mahasiswa diwajibkan untuk membayar pada Bank yang telah ditetapkan (BNI). Kedua, periode bayar dengan denda. Periode ini diperuntukkan bagi mahasiswa yang belum membayar kewajiban mereka sampai dengan batas waktu yang ditentukan. Sebagai sanksi atas keterlambatan bayar, UKI akan menambahkan denda kepada mahasiswa. Tarif denda berbeda setiap minggunya berkisar antara Rp. 75.000,- s.d. Rp. 150.000,-.

4.2 Identifikasi Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

Tabel 4.2.

Identifikasi Risiko dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat	Penentuan mahasiswa aktif (mahasiswa yang akan dikenakan tagihan) masih berdasarkan asumsi mahasiswa aktif semester sebelumnya
		Kesalahan perhitungan tagihan	perhitungan dilakukan secara manual, kesalahan dalam pemberian informasi jumlah SKS yang diambil mahasiswa
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Pencatatan Akuntansi	Pencatatan akan <i>overstate</i> dikarenakan data tagihan kotor
		Jangka waktu persiapan minim	sering kali pengerjaan ini dilakukan dekat dengan tanggal dimulainya masa bayar
2	Proses Validasi Data oleh Unit Kerja Terkait dan Pimpinan Universitas	Proses kerja yang terlalu memakan waktu, sehingga akan memakan waktu untuk proses berikutnya	Validasi dilakukan oleh Bag. Penerimaan BKA, Ka. BKA, Ka. BAAK dan Wakil Rektor Non Akademik
3	Upload Data Ke Server UKI & Bank (Host to Host)	Penyesuaian Format Data	Hanya memiliki 1 <i>key person</i> dalam menangani masalah ini
		Kegagalan Jaringan	Data yang diupload berjumlah ribuan, sehingga membutuhkan kestabilan jaringan
4	Masa Pembayaran	Proses yang belum sepenuhnya terintegrasi	Mahasiswa sudah bayar tetapi di sistem akademik belum terverifikasi
		Dibukanya peluang dispensasi/ memperpanjang masa pembayaran	ketidak konsistenan dalam mematuhi peraturan
		Memiliki rekening lebih dari 1 Bank untuk penampungan uang kuliah	Kegagalan identifikasi pembayaran dikarenakan Bank penerima uang kuliah lebih dari 1

Sumber : Data Diolah Penulis

4.3 Pengukuran Peluang Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Administrasi Universitas

Tabel 4.3.

Pengukuran Peluang Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Peluang Kejadian
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat	Penentuan mahasiswa aktif (mahasiswa yang akan dikenakan tagihan) masih berdasarkan asumsi mahasiswa aktif semester sebelumnya	4.5
		Kesalahan perhitungan tagihan	perhitungan dilakukan secara manual, kesalahan dalam pemberian informasi jumlah SKS yang diambil mahasiswa	3.5
		Pencatatan Akuntansi	Pencatatan akan <i>overstate</i> dikarenakan data tagihan kotor	5
		Jangka waktu persiapan minim	sering kali pengerjaan ini dilakukan dekat dengan tanggal dimulainya masa bayar	3.3
2	Proses Validasi Data oleh Unit Kerja Terkait dan Pimpinan Universitas	Proses kerja yang terlalu memakan waktu, sehingga akan memakan waktu untuk proses berikutnya	Validasi dilakukan oleh Bag. Penerimaan BKA, Ka. BKA, Ka. BAAK dan Wakil Rektor Non Akademik	3
3	Upload Data Ke Server UKI & Bank (Host to Host)	Penyesuaian Format Data	Hanya memiliki 1 <i>key person</i> dalam menangani masalah ini	4
		Kegagalan Jaringan	Data yang diupload berjumlah ribuan, sehingga membutuhkan kestabilan jaringan	3
4	Masa Pembayaran	Proses yang belum sepenuhnya terintegrasi	Mahasiswa sudah bayar tetapi di sistem akademik belum terverifikasi	4.3
		Dibukanya peluang dispensasi/ memperpanjang masa pembayaran	ketidak konsistenan dalam mematuhi peraturan	2.8
		Memiliki rekening lebih dari 1 Bank untuk penampungan uang kuliah	Kegagalan identifikasi pembayaran dikarenakan Bank penerima uang kuliah lebih dari 1	5

Sumber : Data Diolah Penulis

4.4 Identifikasi dan Pengukuran Dampak Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

Tabel 4.4.

Identifikasi dan Pengukuran Dampak Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Administrasi Universitas

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Dampak Kejadian	
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat	Penentuan mahasiswa aktif (mahasiswa yang akan dikenakan tagihan) masih berdasarkan asumsi mahasiswa aktif semester sebelumnya	Tagihan uang kuliah bermasalah : Menimbulkan Komplain	3
		Kesalahan perhitungan tagihan	perhitungan dilakukan secara manual, kesalahan dalam pemberian informasi jumlah SKS yang diambil mahasiswa	Terjadi salah perhitungan : Menimbulkan kerugian materil	4.25
		Pencatatan Akuntansi	Pencatatan akan <i>overstate</i> dikarenakan data tagihan kotor	Pencatatan <i>Overstate; effort</i> dalam penyelesaian masalah ini memakan waktu, tenaga dan pikiran;bermasalah pada saat audit	5
		Jangka waktu persiapan minim	sering kali pengerjaan ini dilakukan dekat dengan tanggal dimulainya masa bayar	Data kurang Valid : Menimbulkan Komplain; penilaian kinerja menjadi kurang baik	3
2	Proses Validasi Data oleh Unit Kerja Terkait dan Pimpinan Universitas	Proses kerja yang terlalu memakan waktu, sehingga akan memakan waktu untuk proses berikutnya	Validasi dilakukan oleh Bag. Penerimaan BKA, Ka. BKA, Ka. BAAK dan Wakil Rektor Non Akademik	Proses validasi butuh waktu, terkadang data belum divalidasi oleh semua pihak terkait tapi sudah diupload ke server	2.5
3	Upload Data Ke Server UKI & Bank (Host to Host)	Penyesuaian Format Data	Hanya memiliki 1 <i>key person</i> dalam menangani masalah ini	Masa bayar tertunda : menimbulkan komplain	3
		Kegagalan Jaringan	Data yang diupload berjumlah ribuan, sehingga membutuhkan kestabilan jaringan	PIC kesulitan untuk melakukan upload data ; Data tagihan terlambat dikirim ke server Bank	3.3
4	Masa Pembayaran	Proses yang belum sepenuhnya terintegrasi	Mahasiswa sudah bayar tetapi di sistem akademik belum terverifikasi	Mahasiswa yang sudah membayar protes; tidak puas terhadap pelayanan universitas	4.75
		Dibukanya peluang dispensasi/ memperpanjang masa pembayaran	ketidak konsistenan dalam mematuhi peraturan	Kebijakan yang kurang tepat karena berpotensi menimbulkan efek domino	5
		Memiliki rekening lebih dari 1 Bank untuk penampungan uang kuliah	Kegagalan identifikasi pembayaran dikarenakan Bank penerima uang kuliah lebih dari 1	Mahasiswa tidak lapor; transaksi tidak teridentifikasi	4.8

Sumber : Data Diolah Penulis

4.5 Pengukuran Risiko Operasional dan Mitigasi dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Administrasi Universitas

Tabel 4.5.

Pengukuran Risiko Operasional dan Mitigasi dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Peluang Kejadian	Dampak Kejadian		Pengukuran Risiko	Manajemen Risiko
1	Persiapan Data Tagihan & Penetapan Masa Bayar	Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat	Penentuan mahasiswa aktif (mahasiswa yang akan dikenakan tagihan) masih berdasarkan asumsi mahasiswa aktif semester sebelumnya	4.5	Tagihan uang kuliah bermasalah : Menimbulkan Komplain	3	13.5	Perubahan proses bisnis dalam penentuan status mahasiswa
		Kesalahan perhitungan tagihan	perhitungan dilakukan secara manual, kesalahan dalam pemberian informasi jumlah SKS yang diambil mahasiswa	3.5	Terjadi salah perhitungan : Menimbulkan kerugian materiil	4.25	14.9	Membangun sistem yang secara fungsi mampu memberikan informasi terkait jumlah SKS yang diambil oleh mahasiswa dan kemudian melakukan perhitungan jumlah biaya kuliah yang harus dibayar mahasiswa
		Pencatatan Akuntansi	Pencatatan akan <i>overstate</i> dikarenakan data tagihan kotor	5	Pencatatan <i>Overstate; effort</i> dalam penyelesaian masalah ini memakan waktu, tenaga dan pikiran,bermasalah pada saat audit	5	25	Pastikan data valid sebelum dicatat; rutin melakukan rekonsiliasi data dengan bagian-bagian terkait untuk mendapatkan data yang bersih
		Jangka waktu persiapan minim	sering kali pengerjaan ini dilakukan dekat dengan tanggal dimulainya masa bayar	3.3	Data kurang Valid : Menimbulkan Komplain; penilaian kinerja menjadi kurang baik	3	9.8	Membuat SOP terkait kapan persiapan harus dimulai dan berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja untuk melakukan pekerjaan ini
2	Proses Validasi Data oleh Unit Kerja Terkait dan Pimpinan Universitas	Proses kerja yang terlalu memakan waktu, sehingga akan memakan waktu untuk proses berikutnya	Validasi dilakukan oleh Bag. Penerimaan BKA, Ka. BKA, Ka. BAAK dan Wakil Rektor Non Akademik	3	Proses validasi butuh waktu, terkadang data belum divalidasi oleh semua pihak terkait tapi sudah diupload ke server	2.5	7.5	Validasi harus diupayakan dilakukan sebelum data diupload ke server

No	Proses Persiapan Masa Bayar	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Peluang Kejadian	Dampak Kejadian		Pengukuran Risiko	Manajemen Risiko
3	Upload Data Ke Server UKI & Bank (Host to Host)	Penyesuaian Format Data	Hanya memiliki 1 <i>key person</i> dalam menangani masalah ini	4	Masa bayar tertunda : menimbulkan komplain	3	12	Menunjuk satu orang lain sebagai pelaksana tugas/fungsi di saat <i>key person</i> tidak masuk
		Kegagalan Jaringan	Data yang diupload berjumlah ribuan, sehingga membutuhkan kestabilan jaringan	3	PIC kesulitan untuk melakukan upload data ; Data tagihan terlambat dikirim ke server Bank	3.3	9.8	Sebelum data diupload, harus berkoordinasi dengan Biro TI agar dilakukan pemeriksaan jaringan terlebih dahulu
4	Masa Pembayaran	Proses yang belum sepenuhnya terintegrasi	Mahasiswa sudah bayar tetapi di sistem akademik belum terverifikasi	4.3	Mahasiswa yang sudah membayar protes; tidak puas terhadap pelayanan universitas	4.75	20.2	Membangun sistem informasi yang terintegrasi agar dapat menjalankan fungsi akademik dan non akademik secara berkesinambungan
		Dibukanya peluang dispensasi/ memperpanjang masa pembayaran	ketidak konsistenan dalam mematuhi peraturan	2.8	Kebijakan yang kurang tepat karena berpotensi menimbulkan efek domino	5	13.8	<i>Zero tolerance</i> , ikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku
		Memiliki rekening lebih dari 1 Bank untuk penampungan uang kuliah	Kegagalan identifikasi pembayaran dikarenakan Bank penerima uang kuliah lebih dari 1	5	Mahasiswa tidak lapor; transaksi tidak teridentifikasi	4.8	23.8	Gunakan hanya 1 Bank sebagai partner dalam menerima transaksi pembayaran uang kuliah; tutup rekening bank lain selain Bank yang telah ditentukan

4.6 Identifikasi Risiko dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

Tabel 4.6.
Identifikasi Risiko dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

No	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko
1	Tidak ada Biaya	Tidak memiliki biaya pada saat jatuh tempo pembayaran
2	Tidak Mengetahui Informasi jadwal bayar	tidak mengetahui/ berusaha mencari tahu informasi jadwal bayar sehingga jadwal bayar terlewat
3	Mengulur waktu pembayaran	menunggu masa bayar dengan denda namun pada saatnya tidak mampu untuk membayar tagihan plus denda
4	mengajukan dispensasi	mengajukan permohonan penundaan pembayaran
5	Tidak melaporkan pembayaran	Pembayaran pada Bank selain BNI; pembayaran tidak teridentifikasi
6	Kejadian Tidak Terduga	mengalami musibah tertentu

Sumber : Data Diolah Penulis

4.7 Pengukuran Peluang Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

Tabel 4.7.
Pengukuran Peluang Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

No	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Peluang Kejadian
1	Tidak ada Biaya	Tidak memiliki biaya pada saat jatuh tempo pembayaran	3.5
2	Tidak Mengetahui Informasi jadwal bayar	tidak mengetahui/ berusaha mencari tahu informasi jadwal bayar sehingga jadwal bayar terlewat	2.25
3	Mengulur waktu pembayaran	menunggu masa bayar dengan denda namun pada saatnya tidak mampu untuk membayar tagihan plus denda	2.5
4	mengajukan dispensasi	mengajukan permohonan penundaan pembayaran	2
5	Tidak melaporkan pembayaran	Pembayaran pada Bank selain BNI; pembayaran tidak teridentifikasi	5
6	Kejadian Tidak Terduga	mengalami musibah tertentu	3.25

Sumber : Data Diolah Penulis

4.8 Identifikasi dan Pengukuran Dampak Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

Tabel 4.8.
Identifikasi dan Pengukuran Dampak Terjadinya Risiko Operasional dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

No	Identifikasi Risiko	Dampak Kejadian	Pengukuran Risiko	
1	Tidak ada Biaya	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	17.5
2	Tidak Mengetahui Informasi jadwal bayar	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	11.25
3	Mengulur waktu pembayaran	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	12.5
4	mengajukan dispensasi	Gagal bayar; Kerugian universitas	4	8
5	Tidak melaporkan pembayaran	Pembayaran tidak tercatat	4	20
6	Kejadian Tidak Terduga	Gagal bayar; Kerugian universitas	3	9.75

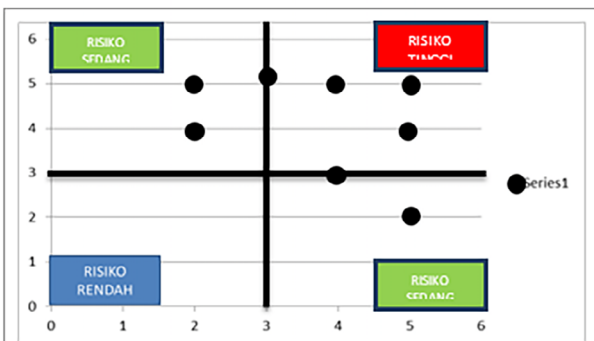
Sumber : Data Diolah Penulis

4.9 Pengukuran Risiko Operasional dan Mitigasi dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

Tabel 4.9.
Pengukuran Risiko Operasional dan Mitigasi dalam Proses Pembayaran Uang Kuliah di Universitas Kristen Indonesia Ditinjau dari Sisi Mahasiswa

No	Identifikasi Risiko	Deskripsi Risiko	Peluang Kejadian	Dampak Kejadian		Pengukuran Risiko	Manajemen Risiko
1	Tidak ada Biaya	Tidak memiliki biaya pada saat jatuh tempo pembayaran	3.5	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	17.5	UKI menginformasikan informasi dan jadwal pembayaran jauh hari sebelum masa pembayaran tiba
2	Tidak Mengetahui Informasi jadwal bayar	tidak mengetahui/ berusaha mencari tahu informasi jadwal bayar sehingga jadwal bayar terlewat	2.25	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	11.25	Informasi terkait pembayaran uang kuliah disampaikan juga kepada orang tua mahasiswa melalui media SMS/ telepon; Buka helpdesk khusus untuk memberikan informasi ataupun mengatasi masalah terkait pembayaran
3	Mengulur waktu pembayaran	menunggu masa bayar dengan denda namun pada saatnya tidak mampu untuk membayar tagihan plus denda	2.5	Gagal bayar; Kerugian universitas	5	12.5	Meniadakan periode bayar dengan denda
4	mengajukan dispensasi	mengajukan permohonan penundaan pembayaran	2	Gagal bayar; Kerugian universitas	4	8	Sosialisasi lisan dan tertulis bahwa Universitas tidak menerima dispensasi untuk alasan apapun
5	Tidak melaporkan pembayaran	Pembayaran pada Bank selain BNI; pembayaran tidak teridentifikasi	5	Pembayaran tidak tercatat	4	20	Menutup akun bank selain Bank BNI; Sosialisasi secara intensif (media komunikasi, website dan pemberitahuan secara lisan di kelas)
6	Kejadian Tidak Terduga	mengalami musibah tertentu	3.25	Gagal bayar; Kerugian universitas	3	9.75	Tetap perlakukan seperti mahasiswa pada umumnya. Dengan memberikan pengertian kepada mahasiswa untuk tetap membayar kewajibannya

Sumber : Data Diolah Penulis



Gambar 4.1. Heatmap

Berdasarkan tabel pengukuran risiko di atas dapat dilihat bahwa risiko yang terdapat di dalam proses pembayaran uang kuliah mahasiswa dominan berada di area risiko tinggi dan selebihnya berada pada level risiko sedang.

4.10 Analisis dan Interpretasi Risiko Gagal Bayar dan Mitigasi Pada Administrasi Universitas

1. Risiko Tinggi

Risiko ini merupakan tingkat risiko pada rentang nilai 15-25 (Peluang x Dampak).

a. Persiapan data tagihan dan penetapan masa bayar

Kerugian karena kejadian yang tidak diharapkan muncul sebagai berikut :

- Pencatatan tagihan secara akuntansi akan overstate (score: 25)
- Risiko ini muncul sebagai akibat dari beberapa proses sebelumnya. Menjadi sangat krusial dikarenakan tagihan yang di-generate akan dicatat secara *accrual* oleh Bagian Akuntansi. Atas pencatatan tersebut akan menambah saldo Akun Piutang Mahasiswa pada Neraca Laporan Keuangan UKI. Kondisi ini menyebabkan Pendapatan UKI akan terlihat besar (*accrual*) namun pada faktanya secara aliran kas, tidak akan bertambah senilai “Piutang Mahasiswa” dikarenakan beberapa tagihan yang dibuat tidak valid. Hal ini juga berpengaruh pada pemeriksaan (audit) oleh internal maupun eksternal yang akan menilai Laporan Keuangan UKI kurang baik.

Mitigasi:

- Setelah proses sebelum pencatatan akuntansi diperbaiki, pastikan bahwa data tagihan sudah valid yang telah diverifikasi dan divalidasi oleh unit kerja terkait dan Pimpinan Universitas.

- Secara rutin melakukan rekonsiliasi data dengan bagian terkait untuk menjaga kebersihan dan akurasi data.
2. Proses verifikasi data yang belum sepenuhnya terintegrasi (score: 20,2)

Kejadian ini kerap berulang dikarenakan UKI belum memiliki Sistem Informasi yang terintegrasi antara akademik dan keuangan. Butuh dua kali melakukan pekerjaan untuk menangani masalah ini. Yang pertama, memverifikasi pembayaran mahasiswa pada sistem internal keuangan dan kemudian verifikasi lagi di sistem akademik. Apabila terjadi keterlambatan dalam verifikasi di sistem akademik, akan berdampak mahasiswa tidak dapat registrasi online ataupun mengikuti Ujian Akhir Semester. Kejadian ini akan berisiko menimbulkan komplain dan ketidakpuasan terhadap pelayanan Bagian Keuangan.

Mitigasi:

- Membangun sistem informasi yang terintegrasi agar dapat menjalankan fungsi akademik dan fungsi non akademik secara berkesinambungan.
- b. Masa Pembayaran
1. Membuka lebih dari satu rekening untuk menampung pembayaran uang kuliah (score:23,8)

Saat ini UKI bekerja sama dengan BNI (Bank Nasional Indonesia) untuk menampung pembayaran uang kuliah mahasiswa. Bahkan untuk memaksimalkan kerja sama yang telah dilakukan, BNI dan UKI membuat Fasilitas *Host to Host* yang memungkinkan transfer data tagihan menjadi lebih mudah. Pada periode bayar reguler, mahasiswa diwajibkan untuk membayar melalui BNI. Selain BNI, UKI juga membuka rekening dari Bank Mandiri, BRI dan Bank INA. Khusus untuk Bank Mandiri dan BRI, sifat dari kedua akun ini adalah *Open Account* (memungkinkan transaksi non tunai melalui ATM). Kelemahan dari kedua akun Bank ini adalah sering terjadi transaksi uang masuk yang tidak diketahui siapa pengirimnya. Satu-satunya cara untuk mengidentifikasi masalah ini adalah mahasiswa harus melaporkan pembayarannya disertai dengan bukti transfer. Hal ini berisiko menyebabkan pembayaran mahasiswa tidak tercatat atau lama teridentifikasi, sehingga mahasiswa yang telah bayar namun belum melapor akan tetap dinyatakan belum melunasi kewajibannya.

Mitigasi:

- Sosialisasikan pembayaran hanya dapat dilakukan melalui BNI

- Tutup rekening Bank Mandiri dan BRI, agar mahasiswa tidak lagi membayar melalui kedua bank tersebut

2. Risiko Sedang

Risiko ini merupakan tingkat risiko pada rentang nilai 7-14 (Peluang x Dampak).

- a. Persiapan data tagihan dan penetapan masa bayar
Metode penentuan mahasiswa aktif kurang tepat (score:13,5)

Pembayaran yang diterapkan di UKI dimulai dengan pembayaran Beban Tetap dan Registrasi Online. Berdasarkan pembayaran inilah mahasiswa yang sudah melakukan pembayaran akan dinyatakan dapat melakukan pendaftaran online. Kelemahan dari metode ini adalah UKI tidak dapat mengidentifikasi berapa jumlah tagihan yang harus dibuat dikarenakan, data sesungguhnya yang paling tepat adalah data setelah masa registrasi online ditutup. Untuk meniyasati kendala ini UKI (Biro Administrasi Akademik) menentukan bahwa mahasiswa yang aktif di semester lalu akan diasumsikan aktif di semester yang akan datang. Sehingga data tagihan tidak akan pernah valid dan dapat mengotori pencatatan secara akuntansi. Kejadian ini akan berisiko menyebabkan tagihan menjadi tidak akurat dan berpengaruh juga terhadap kesalahan pencatatan akuntansi.

Mitigasi:

- Rubah proses bisnis dalam penentuan status mahasiswa
- Aplikasikan proses bisnis dalam Sistem Informasi Akademik
- Perubah proses bisnis diilustrasikan sebagai berikut

Sebelum:

Mahasiswa → Bayar BT & RO → Registrasi Online → Kuliah

Sesudah:

Mahasiswa → Registrasi Online → Bayar BT & RO → Kuliah

- b. Kesalahan perhitungan tagihan (score:14,9)

Belum ada sistem yang dapat digunakan untuk mengadministrasikan tagihan uang kuliah mahasiswa. Sehingga perhitungan dilakukan secara manual dengan microsoft excel. Apabila terjadi kesalahan input atau kesalahan data maka akan berakibat tagihan mahasiswa salah. Kejadian ini berisiko terhadap kepuasan mahasiswa atas pelayanan administrasi universitas, kesalahan pencatatan di akuntansi dan kerugian bagi Universitas.

Mitigasi:

- Membangun sistem yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Akademik UKI, sehingga setiap aktivitas akademik mahasiswa yang menimbulkan kewajiban bisa langsung menghasilkan tagihan yang akurat.
- c. Waktu yang dimiliki oleh Biro Keuangan dan Akuntansi sangat minim (score:9,8)

Proses verifikasi dan penentuan status mahasiswa yang dilakukan oleh Biro Administrasi Akademik memakan waktu cukup lama. Sehingga Biro Keuangan & Akuntansi hanya memiliki waktu yang minim untuk meng-generate tagihan. Hal ini akan berisiko menyebabkan salah perhitungan dan BKA tidak memiliki waktu lebih untuk mengecek ulang hasil perhitungannya. Seluruh rangkaian proses yang memakan waktu juga akan menimbulkan penilaian kinerja menjadi kurang baik.

Mitigasi:

- Persiapan awal harus dilakukan jauh hari sebelum masa bayar tiba
- Untuk memastikan persiapan data lebih baik, sebaiknya dibuat SOP yang berisi kapan persiapan harus dimulai dan berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja untuk melakukan pekerjaan ini.
- d. Proses kerja terlalu memakan waktu (score:7,5)

Data tagihan yang telah selesai dibuat kemudian harus disahkan oleh Pimpinan Universitas. Namun karena proses kerja sebelumnya memakan waktu yang cukup lama, proses ini terkadang dilakukan setelah tagihan tersebut diupload ke server H2H UKI-BNI.

Mitigasi:

- Jangan pernah meng-upload data sebelum data tagihan diverifikasi oleh Pimpinan Universitas
- UKI-BNI harus selalu membuat berita acara setiap kali melakukan peng-upload-an data, agar segala kesalahan yang terjadi dapat dengan jelas dipertanggungjawabkan oleh pihak yang melakukan kesalahan.
- e. Proses persiapan upload data ke server hanya memiliki satu key person (score:12)

Di dalam proses persiapan upload data ke server H2H UKI-BNI pertama kali akan dilakukan penyesuaian format data tagihan untuk kemudian data tersebut diupload. Dalam pelaksanaannya tugas ini hanya diketahui oleh

1 orang (Kasubag Penerimaan BKA UKI). Sehingga apabila yang bersangkutan tidak masuk kerja akan menimbulkan masalah di dalam proses pembayaran uang kuliah mahasiswa.

Mitigasi:

- Harus menunjuk satu orang lain sebagai pelaksana tugas di saat key person tersebut tidak masuk kerja
- f. Kegagalan jaringan (score:9,8)

Data tagihan yang akan diupload ke server biasanya berjumlah ribuan. Sehingga untuk memastikan keberhasilan proses upload data, kondisi jaringan harus dipastikan dalam kondisi bagus. Apabila jaringan dalam kondisi buruk akan berisiko menggagalkan proses upload data dan berpotensi menunda jadwal pembayaran.

Mitigasi:

- Sebelum data diupload, harus berkoordinasi dengan Biro TI agar dilakukan pemeriksaan jaringan terlebih dahulu

4.1 Analisis dan Interpretasi Risiko Gagal Bayar dan Mitigasi Ditinjau Dari Sisi Mahasiswa

1. Risiko Tinggi

- a. Mahasiswa tidak memiliki biaya pada saat jadwal bayar tiba (score:17,25)

Kejadian ini kerap terjadi di setiap masa bayar dimulai. Mahasiswa akan mendatangi loket dan memohon diberikan keringanan atau penundaan pembayaran. Namun peraturan UKI tidak mengizinkan kejadian ini terjadi.

Mitigasi:

- UKI harus mengumumkan jadwal pembayaran lebih dini dengan menggunakan perangkat media yang biasa digunakan. Hal ini bertujuan agar mahasiswa/orang tua mahasiswa jauh-jauh hari sudah mempersiapkan biaya kuliah yang akan ditagihkan tersebut.
 - b. Mahasiswa Tidak melaporkan pembayarannya (score:20)
- Hal ini kerap dilakukan oleh mahasiswa dari kelas-kelas eksekutif dan Program Pasca Sarjana. Pembayaran mereka belum diakomodir oleh BNI, sehingga mereka melakukan transfer langsung ke Bank Mandiri atau BRI. Masalahnya, apabila atas pembayaran ini mereka tidak lapor maka pembayaran mereka tidak akan tercatat oleh UKI dan mereka dinyatakan belum membayar serta tidak dapat mengikuti kegiatan perkuliahan selanjutnya.

Mitigasi:

- UKI harus Menutup akun Bank Mandiri dan BRI
 - UKI harus Melakukan sosialisasi mengenai pembayaran secara intensif kepada mahasiswa
2. Risiko Sedang
- a. Mahasiswa tidak mengetahui Informasi jadwal bayar (score:11,25)

Kurangnya kesadaran akan kewajiban membayar kuliah menyebabkan beberapa mahasiswa tidak memperhatikan dengan seksama kapan mereka harus membayar tagihan biaya kuliah mereka. Hal ini berisiko menimbulkan mahasiswa gagal bayar terhadap tagihan biaya kuliah mereka.

Mitigasi:

- Informasi terkait pembayaran uang kuliah disampaikan juga kepada orang tua mahasiswa melalui media SMS/ telepon
 - Buka helpdesk khusus untuk memberikan informasi ataupun mengatasi masalah terkait pembayaran
- b. Mengulur waktu pembayaran (score:12,5)

Sesuai dengan peraturan terkait pembayaran uang kuliah, bahwa masa bayar dibuka selama 3 minggu. Beberapa mahasiswa kerap mengulur waktu bayar mereka agar mereka dapat membayar di periode bayar dengan denda. Hal ini menjadi sangat tidak logis mengingat untuk membayar biaya kuliah normal saja mereka tidak menyanggupi namun mereka justru mengulur waktu dan lebih memilih bayar dengan tambahan denda. Hal ini berisiko menimbulkan mahasiswa gagal bayar terhadap tagihan biaya kuliah mereka.

Mitigasi:

- Sanksi denda yang semula Rp. 75.000,- - Rp. 150.000,- harus dinaikkan. Hal ini bertujuan untuk memberikan dampak psikologis kepada mahasiswa bahwa denda harus dihindari.
- c. Mahasiswa mengajukan dispensasi pembayaran (score :8)
Permohonan dispensasi pembayaran paling umum adalah permohonan untuk penundaan pembayaran.

Mitigasi:

- Sosialisasi lisan dan tertulis bahwa Universitas tidak menerima dispensasi untuk alasan apapun
- d. Mahasiswa mengalami kejadian tidak terduga (score:9,75)
Beberapa kejadian yang pernah terjadi di antaranya orang tua mahasiswa sakit, orang tua mahasiswa meninggal,

mahasiswa mengalami kecelakaan, dll. Melihat kejadian seperti ini tentu akan menguji nurani siapapun petugasnya. Namun apabila dibiarkan mahasiswa akan berhadapan dengan risiko gagal bayar dan menimbulkan kendala dalam proses perkuliahan ke depannya.

Mitigasi:

- Tetap perlakukan seperti mahasiswa pada umumnya. Dengan memberikan pengertian kepada mahasiswa untuk tetap membayar kewajibannya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang telah dilakukan berhasil mengidentifikasi risiko serta mengukur peluang dan dampak dari kejadian gagal bayar di Universitas Kristen Indonesia. Penulis mengidentifikasi risiko di dalam dua pihak yang terlibat dalam kegiatan pembayaran mahasiswa, yaitu Administrasi Universitas dan mahasiswa. Atas penelitian yang sudah dilakukan, penulis menyarankan kebijakan manajemen risiko untuk diterapkan sebagai saran dari penelitian ini.

Dari sisi Administrasi Universitas teridentifikasi beberapa kejadian yang tergolong dalam kategori risiko tinggi. Diawali dengan proses bisnis dalam persiapan data tagihan (penentuan status mahasiswa) yang kurang tepat menimbulkan dampak pencatatan akuntansi akan *overstate*. Proses bisnis yang kurang tepat menyebabkan data tagihan menjadi kotor. Kejadian ini akan berdampak cukup parah bagi Universitas Kristen Indonesia karena hal ini akan menjadi catatan khusus dari audit (Laporan Keuangan UKI mendapat opini yang kurang baik dari eksternal audit). *Effort* untuk menyelesaikan masalah ini pun cukup tinggi Biro Keuangan dan Akuntansi UKI harus melakukan koreksi atas data kotor tersebut. Atas kejadian ini penulis menyarankan manajemen UKI melakukan perubahan proses bisnis dan setelahnya langsung dilakukan rekonsiliasi terhadap data tagihan tersebut dengan status mahasiswa. Proses ini akan melibatkan Biro Keuangan dan Akuntansi, Biro Administrasi Akademik dan Pengolah Data Fakultas.

Kebijakan UKI melakukan kerjasama dengan 3 Bank (BNI, Mandiri dan BINA) sebagai Bank penampung pembayaran mahasiswa juga berpotensi menimbulkan risiko gagal bayar. BNI dan Bank INA memiliki prosedur yang jelas dalam fungsinya sebagai Bank penampung uang kuliah. Semen-

tara Bank Mandiri diperuntukkan untuk menerima pembayaran langsung melalui transfer. Hal ini memicu kejadian gagal bayar di saat mahasiswa membayar melalui transfer ke Bank Mandiri namun tidak melaporkan pembayaran tersebut. Akibatnya UKI tidak mampu mengidentifikasi pembayaran mahasiswa dan mahasiswa yang bersangkutan tetap tercatat belum melakukan pembayaran. Untuk itu sebagai upaya mitigasi penulis menyarankan untuk menutup Bank Mandiri.

Pada saat masa pembayaran tiba, kerap terjadi permohonan dispensasi penundaan pembayaran uang kuliah. Tekanan yang besar dari mahasiswa membuat Universitas harus mengalah dan mengabulkan permohonan tersebut. Hal ini berisiko pada aktivitas pembayaran yang akan datang juga akan terjadi kejadian serupa. Sehingga sebaiknya Universitas dalam hal ini Rektor dan jajarannya harus satu paham untuk menolak permohonan tersebut. Mahasiswa harus diedukasi untuk menaati peraturan yang berlaku terkait pembayaran.

Sementara itu dari sisi Mahasiswa, juga menghasilkan beberapa kejadian dengan risiko tinggi. Di antaranya mahasiswa (orang tua) belum memiliki biaya pada saat masa bayar tiba, mahasiswa tidak mengetahui informasi jadwal bayar sampai dengan menekan Pimpinan Fakultas untuk dapat mengijinkan mereka tetap mengikuti ujian walaupun belum membayar kewajibannya tanpa persetujuan Universitas. Atas kejadian tersebut penulis menyarankan Universitas berkoordinasi dengan Fakultas harus rutin melakukan sosialisasi langsung kepada mahasiswa. Sosialisasi harus

dilakukan jauh-jauh hari sebelum masa bayar dimulai. Hal ini diharapkan akan meningkatkan kesadaran mahasiswa untuk melakukan pembayaran sesuai dengan ketentuan berlaku. Apabila masih terdapat Pimpinan Fakultas yang melakukan pembiaran terhadap pelanggaran mahasiswa, Universitas secara tegas harus memberikan sanksi terhadap Pimpinan Fakultas tersebut.

Saran lain dari penulis sebagai upaya mitigasi di antaranya menaikkan nilai denda atau meniadakan pembayaran dengan denda, membangun sistem informasi yang terintegrasi antara Bagian Akademik dan Keuangan, serta menyarankan Universitas untuk melakukan kerja sama dengan Bank untuk mengadakan program kredit uang kuliah bagi mahasiswa.

Demi menjaga keberlangsungan bisnisnya, UKI melalui Pimpinan Universitas dan jajarannya harus secara tegas melakukan kebijakan manajemen risiko terhadap risiko gagal bayar yang mereka hadapi. Jangan pernah mengorbankan kepentingan jangka panjang dengan memberikan dispensasi dalam jangka pendek. Atas pemberlakuan kegiatan manajemen risiko ini juga perlu dilakukan monitoring dan evaluasi, yang dapat dilakukan dengan cara menambahkan Unit Kerja Manajemen Risiko yang dapat diakomodir oleh Unit Badan Pengendali Mutu.

Lebih lanjut penulis mengharapkan ada peneliti berikutnya yang akan meneliti mengenai risiko gagal bayar di Universitas, yang secara mendalam dapat mengetahui penyebab mahasiswa melakukan gagal bayar.

Daftar Pustaka

- Darmawi, H., 2006, Manajemen Resiko, Bumi Aksara, Jakarta, Indonesia
- Dedi Supriyadi, 2005, Manajemen Risiko (Buku Ajar), Bandung, Institut Manajemen Koperasi Indonesia
- Feri Nawa Pamungkas, 2010, Analisa Risiko Piutang Tidak Tertagih Perusahaan dan Asuransi di Rumah Sakit Budi Kemuliaan Batam Tahun 2009-2010, Thesis, Jakarta, Universitas Indonesia
- Fraser, J., Simkins, B.J., 2010, *Enterprise Risk Management*, New Jersey, John-Wiley & Sons, Inc.
- Hanafi, Mamduh M., 2016, Manajemen Risiko (Edisi Ketiga), Yogyakarta: UPP STIMYKPN
- Heinz-Peter Berg, 2010, *Risk Management: Procedures, Methods and Experience, RT&A #2 (17)*, Vol. 1, June 2010
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22982/3/Chapter%20II.pdf>. Diakses tanggal 7 Februari 2017.
- Jaka Eka Cahyono, "Learning Leeson's Lesson. Majalah Manajemen Risiko: Satbilias. Edisi no.29 tanggal 15 April-15 Mei 2008 hal.30-32 dan edisi no.30 Mei-Juni 2008 hal.42-45
- James R. Situmorang, Penggunaan Game Theory dalam Ilmu Sosial, *Jurnal Administrasi Bisnis* (2015), Vol. 11, No.2: hal. 160–172, (ISSN:0216–1249)
- Jose Rizal Joesoef, (2008), Kredibilitas dan Efektivitas Announcement Bank Sentral
- Kunreuther, H., Pauly, M., *Rules Rather Than Discretion: Lessons From Hurricane Katrina*, *Journal of Springer Science + Business Media, LLC 2006*
- Loosemore, M, Raftery, J., Reilly, C., Higgon, D. (2006) *Risk Management in Projects*, New York, Taylor & Francis Group
- Nosworthy, J.D., 2000, *A Practical Risk Analysis Approach : Managing BCM Risk*, Computers & Security Vol. 19 no. 4
- Putri Anggi Permata Suwandi, 2010, Kajian Manajemen Risiko Pada Proyek dengan Sistem Kontrak Lump sum dan Sistem Kontrak Unit Price (Studi Kasus pada Proyek Jalan dan Jembatan, Gedung dan Dock), Thesis, Jakarta, Universitas Indonesia
- Raftery, J., 1994, *Risk Analysis in Project Management*, New York, E & FN Spon
- Smith N.J., 1999, "Managing Risk in Construction Projects"., London, Blackwell Science
- Sunaryo, T. (2001). *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: Erlangga
- Tampubolon, M., 2013, *Manajemen Keuangan (Finance Management)*, Jakarta: Mitra Wacana Media
- Van Gestel, T., Baesens, B., 2009, *Credit Risk Management; Basic Concepts: Financial Risk Components, Rating Analysis, Models, Economic and Regulatory Capital*, New York, Oxford University Press Inc.