

RISK Management

RISK MANAGEMENT

- IDENTIFY
- ANALYZE
- ACTION
- MONITOR
- CONTROL

MANAJEMEN RISIKO

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dr. Zunan Setiawan, S.E., M.M.

Dr. Hendrik Gomar Sinaga, S.E., M.M.

Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

Moh. Zaki Kurniawan, S.E., M.M., CFRM.

Nindi Vaulia P, S.E., M.M., CFP.

Wahyu Rizky, S.Kep., Ns., M.M.R.

Rahma Nurzianti, S.E., M.Si.

Dr. Hadi Peristiwo, S.E., M.M.

Devy Sofyanty, S.Psi., M.M.

Supiati, S.E., M.M.

Agus Wiono, S.ST., Pi., M.M.

MANAJEMEN RISIKO

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Dr. Zunan Setiawan, S.E., M.M.
Dr. Hendrik Gomar Sinaga, S.E., M.M.
Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.
Moh. Zaki Kurniawan, S.E., M.M., CFRM.
Nindi Vaulia P, S.E., M.M., CFP.
Wahyu Rizky, S.Kep., Ns., M.M.R.
Rahma Nurzianti, S.E., M.Si.
Dr. Hadi Peristiwo, S.E., M.M.
Devy Sofyanty, S.Psi., M.M.
Supiati, S.E., M.M.
Agus Wiono, S.ST., Pi., M.M.



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN RISIKO

Penulis :

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Dr. Zunan Setiawan, S.E., M.M.
Dr. Hendrik Gomar Sinaga, S.E., M.M.
Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.
Moh. Zaki Kurniawan, S.E., M.M., CFRM.
Nindi Vaulia P, S.E., M.M., CFP.
Wahyu Rizky, S.Kep., Ns., M.M.R.
Rahma Nurzianti, S.E., M.Si.
Dr. Hadi Peristiwa, S.E., M.M.
Devy Sofyanty, S.Psi., M.M.
Supiati, S.E., M.M.
Agus Wiono, S.ST., Pi., M.M.

ISBN : 978-623-198-211-7

Editor : Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR., C.FR., C.Ftax., C.Ed.

Penyunting : Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No.033/SBA/2022

Redaksi : Jl. Pasir Sebelah No.30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, April 2023

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah S.W.T atas segala limpahan karunia, hidayah, nikmat dan inayahNyalah sehingga tim penyusun dapat menyelesaikan Buku ini dengan judul “Manajemen Risiko” Sholawat serta salam tak lupa kita haturkan pada junjungan Nabi besar Muhammad S.A.W yang mana kita nantikan syafa’atnya diyaumul akhir. Penyusunan buku ini dimaksudkan untuk memudahkan para pembaca yang budiman dalam memahami lingkup Manajemen Risiko sekaligus merupakan salah satu sumber referensi. Dalam pembuatan buku ini, tim penyusun menyadari masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kami mohon ma’af yang sebesar-besarnya dan sudi kiranya pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperoleh buku Manajemen Risiko menjadi lebih baik lagi. Terima kasih kepada berbagai pihak yang sudah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Tim penyusun berharap semoga hasil karya ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi pembaca yang Budiman.

Wassalamu'alaikum. Wr.Wb.

Padang, April 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	III
DAFTAR ISI.....	IV
DAFTAR TABEL	VIII
DAFTAR GAMBAR	IX
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN RISIKO	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Definisi Manajemen Risiko	2
1.3 Manfaat Manajemen Risiko	2
1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Manajemen Risiko	4
1.5 Tipe Analisis Risiko Pada Manajemen Risiko	10
1.6 Tahapan Pelaksanaan Manajemen Risiko	12
1.7 Alat Analisa Dalam Manajemen Risiko	13
1.8 Strategi Dalam Mengelola Risiko	14
1.9 Biaya Pengelolaan Risiko	16
1.10 Kesimpulan	18
DAFTAR PUSTAKA.....	19
BAB 2 PENGUKURAN RISIKO.....	23
2.1 Pendahuluan	23
2.2 Pengukuran Risiko dan <i>Value at Risk (VAR)</i>	25
2.3 Pengukuran Risiko dan Valuta Asing.....	28
2.4 Pengukuran Risiko dan Model Miles.....	31
2.5 Pengukuran Risiko Berbasis Kartu Skor Perusahaan	33
2.5.1 Risiko Utama Pasar Keuangan.....	36
2.5.2 Perspektif Risiko Internal	37
2.5.3 Perspektif Risiko Lainnya	38
2.5.4 Perspektif Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan	39
DAFTAR PUSTAKA.....	40
BAB 3 PENGENDALIAN RISIKO (<i>RISK CONTROL</i>)	42
3.1 Pendahuluan	42
3.2 Pengendalian Risiko (<i>Risk Control</i>)	45
3.2.1 Penghindaran Risiko (<i>Risk Avoidance</i>)	46
3.2.2 Pencegahan Kerugian (<i>Loss Prevention</i>).....	47
3.2.3 Mengurangi Kerugian (<i>Loss Reduction</i>)	48
3.2.4 Pemisahan (<i>Segregation</i>)	48
3.2.5 Penangguhan atau Penahanan Risiko (<i>Risk Retention</i>).....	49
3.3 Penutup	54
DAFTAR PUSTAKA.....	56

BAB 4 PEMBELANJAAN RISIKO (<i>RISK FINANCING</i>)	57
4.1 Pendahuluan	57
4.2 Strategi Pengeluaran Risiko	57
4.3 Transfer Asuransi	58
4.4 Transfer Non Asuransi	60
4.5 Retensi Risiko	62
DAFTAR PUSTAKA	66
BAB 5 PENDEKATAN KUALITATIF & KUANTITATIF DALAM PEMILIHAN METODE PENANGANAN RISIKO	67
5.1 Pentingnya Pengkajian Risiko	67
5.2 Elemen-Elemen Kunci Penilaian Risiko	67
5.3 Toleransi Risiko	68
5.4 Proses Identifikasi Risiko	69
5.4.1 <i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)</i>	70
5.4.2 <i>High Structured Hazard and Operability (HAZOP)</i>	72
5.4.3 Metodologi Analisis Risiko	72
5.4.4 Kata Kunci Pelaksanaan Analisis Risiko	80
DAFTAR PUSTAKA	83
BAB 6 EXPOSURE KERUGIAN TERHADAP PENDAPATAN	84
6.1 Exposure Risiko	84
6.2 Kerugian Terhadap Pendapatan	84
6.3 Exposure Kerugian Terhadap Pendapatan	85
6.4 Kerugian Sewa	85
6.5 Exposure Kerugian Sewa Melalui Leasing	87
6.6 Biaya Operasional Yang Meningkat	87
6.7 Perbaikan Yang Tidak Dapat Dipindahkan & Diperbaiki	88
DAFTAR PUSTAKA	90
BAB 7 PERKEMBANGAN LINGKUP MANAJEMEN RISIKO	91
7.1 Proses Manajemen Risiko	91
7.2 Ruang Lingkup Manajemen Risiko	91
7.3 Sejarah Perkembangan Manajemen Risiko	96
7.4 Komponen Manajemen Risiko Versi COSO	99
7.5 Proses Utama Manajemen Risiko	101
DAFTAR PUSTAKA	112
BAB 8 DERIVATIF SEBAGAI INSTRUMEN PENGENDALIAN RISIKO FINANSIAL	113
8.1 Pendahuluan	113
8.2 Pentingnya Pengendalian Risiko Finansial	114
8.3 Instrumen Keuangan Derivatif	116
8.4 Manfaat Instrumen Derivatif	117

8.5	Klasifikasi Instrumen Derivatif.....	118
8.5.1	<i>Futures</i>	119
8.5.2	<i>Forward</i>	120
8.5.3	<i>Swap</i>	122
8.5.4	<i>Option</i>	123
8.5.5	<i>Hedging</i>	123
	DAFTAR PUSTAKA.....	125
	BAB 9 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM).....	127
9.1	Pendahuluan	127
9.2	Skala Kemungkinan Risiko	129
9.3	Manajemen Pengelolaan Risiko Menurut Perspektif ERM	130
9.4	Kebijakan Risiko Dalam Kerangka ERM	132
	DAFTAR PUSTAKA.....	135
	BAB 10 PEMINDAHAN RISIKO MELALUI ALTERNATIVE RISK TRANSFER (ART).....	136
10.1	Pendahuluan	136
10.2	Pemindahan Risiko dan Pendanaan Risiko	140
10.3	Asuransi Captive.....	141
10.4	Finite Risk.....	143
10.5	Sekuritisasi.....	144
	DAFTAR PUSTAKA.....	145
	BAB 11 RISIKO OPERASIONAL	146
11.1	Pendahuluan	146
11.2	Pengertian Risiko Operasional	149
11.3	Jenis -Jenis Risiko Operasional	152
11.3.1	Risiko Keuangan	152
11.3.2	Risiko Investasi	153
11.3.3	Risiko Transfer	155
11.3.4	Risiko Operasional Produksi.....	157
11.3.5	Risiko Pemasaran.....	162
11.3.6	Risiko Pada Produk.....	165
11.3.7	Risiko Pengiriman Barang (Distribusi)	166
	DAFTAR PUSTAKA.....	169
	BAB 12 MANAJEMEN RISIKO BERBASIS SNI ISO 31000	170
12.1	Perkembangan SNI ISO 31000 <i>Risk Management</i>	170
12.2	Prinsip Manajemen Risiko SNI ISO 31000	173
12.3	Kerangka Kerja Manajemen Risiko SNI ISO 31000.....	177
12.4	Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000	180
12.5	Penilaian Risiko	183
	DAFTAR PUSTAKA.....	189

BIODATA PENULIS	190
------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Tipe Strategi Pengelolaan Risiko.....	15
Tabel 1. 2 Biaya Yang Dikeluarkan Dalam Merespon Risiko.....	17
Tabel 3. 1 Bagan Risiko Komposit.....	43
Tabel 5. 1 Matrix Risiko	75
Tabel 9. 1 Tabel Skala Probabilitas Risiko	130
Tabel 12. 1 Prinsip-Prinsip dari Manajemen Resiko SNI ISO 31000;2009	173
Tabel 12. 2 Siklus Metode PDCA.....	178
Tabel 12. 3 Ilustrasi Kriteria Dari Kemungkinan Risiko & Dampaknya.....	183
Tabel 12. 4 Penerapan Teknik Dan Alat Menilai Resiko SNI ISO/IEC 31010 Tahun 2016	185

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Ilustrasi Hubungan Strategi, Kinerja dan Risiko.....	34
Gambar 3 1 Pengendalian risiko (<i>Risk Control</i>).....	45
Gambar 4. 1 Surety Bond.....	61
Gambar 5. 1 Langkah-Langkah Penilaian Risiko.....	71
Gambar 5. 2 Kurva Kejadian Komparatif Perusahaan Asuransi.....	79
Gambar 11. 1 Manajemen Operasional Produksi.....	158
Gambar 11. 2 Lima Pola Saluran Distribusi.....	168
Gambar 12. 1 Manajemen Resiko berbasis SNI ISO 31000;2009.....	172
Gambar 12. 2 Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko ISO 31000;2018.....	176
Gambar 12. 3 Siklus Metode PDCA Kerangka Kerja Pada Manajemen Risiko..	178
Gambar 12. 4 Korelasi Bagi Pengelola Resiko Antara Komponen Dari Kerangka Kerja.....	179
Gambar 12. 5 Proses Manajemen Risiko.....	181
Gambar 12. 6 Contoh Peta Resiko.....	184

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN RISIKO

Oleh Rusydi Fauzan

1.1 Pendahuluan

Perusahaan harus mengetahui dengan baik seluruh Risiko yang akan terjadi di baik di masa lalu, saat ini dan masa depan. Pemahaman yang baik terhadap Risiko akan membawa dampak yang sangat besar untuk kinerja dan pengembangan perusahaan di masa depan. Penguasaan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman terhadap pengelolaan Risiko akan memberikan banyak manfaat untuk perusahaan. Dengan mengetahui berbagai Risiko yang akan dihadapi di masa depan, maka perusahaan dapat menyiapkan berbagai rencana terbaik untuk menghadapi Risiko tersebut apalagi jika menjadi sebuah permasalahan yang cukup besar (Nugraha, dkk, 2023). Identifikasi, pemahaman, dan persiapan yang baik untuk menghadapi Risiko akan memberikan banyak manfaat seperti berkurangnya biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghadapi Risiko dan permasalahan. Selain itu perusahaan juga bisa melihat berbagai peluang yang datang bersamaan dengan Risiko dan memanfaatkan peluang tersebut untuk mengembangkan perusahaan agar menjadi menjadi yang terbaik di industri dan mampu bersaing serta bisa menciptakan produk dan layanan yang superior dan memberikan beragam manfaat yang meningkatkan kepuasan konsumen.

1.2 Definisi Manajemen Risiko

Manajemen Risiko dapat diartikan secara sederhana sebagai sebuah proses identifikasi, analisis, dan respon terhadap berbagai Risiko yang akan terjadi pada perusahaan dan lingkungan bisnis perusahaan di masa depan. Pemahaman yang baik terhadap manajemen Risiko akan membuat perusahaan dapat menghadapi berbagai permasalahan yang akan terjadi di masa depan dengan baik. Sehingga berbagai permasalahan yang terjadi baik itu yang berasal dari internal dan eksternal dapat dikelola dengan baik sehingga tidak memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan. Pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen Risiko sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena Risiko akan selalu datang setiap waktu, dan untuk waktu yang berbeda akan memunculkan Risiko yang berbeda pula. Penguasaan tentang Risiko yang baik akan membuat perusahaan dapat memanfaatkan berbagai Risiko sebagai momen untuk meningkatkan struktur dan sistem yang ada di dalam perusahaan. Sehingga perusahaan dapat melaksanakan seluruh kegiatan strategis, taktis, dan operasionalnya dengan baik secara efektif dan efisien (Fauzan, Hafidah, dkk, 2023).

1.3 Manfaat Manajemen Risiko

Pengelolaan manajemen Risiko yang baik di dalam perusahaan akan memberikan banyak sekali dampak dan manfaat kepada perusahaan, berikut adalah beberapa manfaat yang bisa dirasakan perusahaan jika bisa mengelola Risiko dengan baik, yaitu :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan bisa meningkatkan kinerjanya lebih baik dengan memahami seluruh Risiko yang akan terjadi di masa depan. Setiap Risiko yang telah teridentifikasi sebelumnya maka sudah dicarikan solusi terbaik, sehingga perusahaan dapat mengalokasikan sumber

daya dengan lebih baik di masa depan (Fauzan, Supryanita, dkk, 2021).

2. Meningkatkan kepercayaan diri.
Pemahaman terhadap Risiko akan meningkatkan kepercayaan diri seluruh pihak dalam perusahaan, karena setiap individu sudah mempersiapkan diri dengan baik untuk menghadapi berbagai permasalahan yang akan terjadi. Pengetahuan yang disertai dengan ketrampilan dan pengalaman akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yang berdampak kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sarjana, dkk, 2022).
3. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.
Risiko akan membawa berbagai permasalahan kepada perusahaan dan akan membuat seluruh proses kerja menjadi bermasalah. Melalui identifikasi Risiko yang baik maka setiap Risiko dapat dikelompokkan dengan baik dan dicarikan solusi sesuai dan dampak Risiko bisa dihilangkan atau diminimalisir terhadap pekerjaan sehingga seluruh pekerjaan bisa dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien karena Risiko dan masalah sudah terselesaikan dengan baik. Pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien sangat berdampak terhadap kemajuan perusahaan (Fauzan dan Jayanti, 2020).
4. Meningkatkan keamanan dan keselamatan proses bisnis.
Proses bisnis di setiap lini dan bidang yang ada di perusahaan tidak saja melibatkan karyawan, tetapi juga pemangku kepentingan lain yang sangat penting bagi perusahaan seperti konsumen, investor, pemasok, dan pihak lainnya. Melalui identifikasi Risiko dengan baik, maka seluruh permasalahan yang akan terjadi di masa depan dapat disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pemangku kepentingan beserta solusi terbaik. Hal ini

akan meningkatkan kepercayaan seluruh pemangku kepentingan karena perusahaan dapat menciptakan dan menjamin keamanan dan keselamatan dalam seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan (Fauzan dan Sari, 2018).

5. Meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan
Pengelolaan Risiko yang baik akan membuat perusahaan bisa menciptakan produk yang unggul dan superior dan mampu mengurangi pemborosan dan produk yang cacat. Hal ini akan berdampak terhadap kemampuan perusahaan memberikan produk bernilai tinggi dengan harga yang kompetitif serta kinerja yang lebih baik dibanding pesaing (Fauzan dan Rahmadani, 2018).

Risiko jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi permasalahan di masa depan yang akan menghabiskan banyak sumber daya perusahaan dalam menyelesaikannya. Jika diidentifikasi dengan baik, maka seluruh Risiko dapat diantisipasi dengan baik bahkan bisa menciptakan peluang yang memberikan manfaat dan nilai tambah yang besar bagi perusahaan.

1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Manajemen Risiko

Menurut (Aloini, 2007) terdapat 17 faktor yang mempengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan dalam mengelola Risiko, yaitu :

1. Pemilihan metode pengelolaan Risiko
Setiap Risiko itu unik dan butuh pengelolaan yang berbeda. Memilih metode yang tepat akan membuat Risiko dapat ditangani dengan lebih efektif dan efisien serta memberikan banyak manfaat untuk perusahaan (Fauzan, 2014).
2. Keahlian dan pengetahuan SDM

Setiap Risiko unik dan membutuhkan penanganan yang berbeda, untuk itu maka dibutuhkan juga keahlian dan pengetahuan yang berbeda. Untuk itu sebelum sebuah Risiko dikelola maka keahlian dan pengetahuan SDM yang akan mengelolanya harus disiapkan terlebih dahulu. Kesiapan SDM sangat berpengaruh terhadap optimalnya pencapaian sebuah perencanaan (Rachmat, Fauzan, dkk, 2023).

3. Keikutsertaan pimpinan dalam manajemen Risiko
Peran pimpinan dalam pengelolaan manajemen Risiko sangat penting. Hal ini disebabkan untuk menyelesaikan beberapa jenis Risiko, membutuhkan keputusan yang sifatnya strategis. Jika pimpinan tidak ikut serta aktif, maka beberapa jenis Risiko tidak akan dapat dikelola dengan baik. Keberadaan pemimpin sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan penting di dalam perusahaan (Fauzan, Diwyarthi, dkk, 2023).
4. Komunikasi yang efektif
Pengelolaan Risiko akan memunculkan banyak konflik antar pengelolanya, hal ini disebabkan karena akan munculnya banyak ide dan pendapat yang berbeda. Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik dan efektif, sehingga semua kendala selama pengelolaan Risiko dapat dikelola dengan baik (Fauzan, A'yun, dkk, 2023).
5. Peran aktif pihak kunci
Risiko tidak saja melibatkan pihak internal perusahaan, tetapi terdapat juga pihak eksternal seperti konsumen, investor, dan pemasok. Untuk itu perusahaan harus bisa melibatkan mereka dengan optimal, sehingga berbagai resolusi bersama dapat dilaksanakan untuk menghadapi Risiko di masa depan secara bersama-sama. Perusahaan harus melibatkan seluruh pihak terkait untuk pengembangan perusahaan (Santoso, Fauzan, dkk, 2023).

6. Pelatihan yang cukup dan SOP yang jelas
Setiap tim yang ditunjuk untuk mengelola Risiko harus diberikan pelatihan terkait manajemen Risiko dengan baik. Selain itu setiap pihak juga harus mengetahui bagaimana teknis kerja dan SOP dalam menyelesaikan Risiko. Pemahaman dan pelaksanaan yang baik akan memberikan dampak terhadap kecepatan perusahaan dalam pengelolaan Risiko (Wijaya, dkk, 2023).
7. Modul pengelolaan Risiko yang lengkap
Perusahaan harus menyediakan berbagai modal, buku, dan bacaan yang lengkap terkait manajemen Risiko. Semakin banyak buku dan teks yang dibaca oleh tim pengelola Risiko, maka akan meningkatkan kemampuan tim dalam mengelola Risiko dan memberikan dampak terhadap target yang telah ditetapkan. Peningkatan kualitas SDM sangat berpengaruh terhadap kemajuan sebuah perusahaan (Fauzan, Putri, dkk, 2023).
8. Perancangan *Business Process Reengineering* (BPR) atau yang seringkali disebut rekayasa ulang proses bisnis
Setelah tim melaksanakan identifikasi dan evaluasi terhadap Risiko yang terjadi, maka tim manajemen Risiko akan mengajukan BPR, tujuannya agar seluruh rencana bisnis dan rencana strategis yang telah selesai sebelumnya agar ditinjau ulang, karena terjadinya perubahan Risiko. Jika rencana bisnis dan rencana strategis tidak disesuaikan maka perusahaan tidak akan bisa dengan baik menghadapi Risiko dan berbagai masalah yang ada di masa depan. Rencana yang baik sangat berpengaruh bagi profitabilitas dan masa depan perusahaan (Ernayani, dkk, 2022).
9. Profesionalitas manajerial
Manajer yang ditugaskan untuk mengelola Risiko harus bisa bersifat profesional. Terutama dalam menjelaskan

seluruh Risiko yang ada kepada seluruh pihak. Manajer Risiko harus bisa bekerja dengan independen tanpa berpihak kepada siapapun. Serta manajer Risiko harus bisa bekerja untuk mengelola Risiko dan masalah agar secepatnya bisa ditanggulangi dengan baik (Lestari, Fauzan, dkk, 2022).

10. Alat dan teknik manajemen Risiko

Penggunaan alat dan teknik manajemen Risiko juga memberikan dampak yang sangat besar terutama dalam identifikasi dan analisa Risiko. Penggunaan alat dan teknik yang tepat untuk masing-masing Risiko akan membuat manajer dan tim dapat dengan baik dalam memformulasikan masalah yang akan terjadi dan menyiapkan solusi terbaik yang nantinya akan berdampak terhadap pengelolaan Risiko di masa depan (Fauzan dan Sari, 2016).

11. Pemahaman manajemen perubahan

Manajemen Risiko sangat terkait dengan manajemen perubahan, karena untuk bisa mengelola Risiko dengan baik, manajer harus menciptakan berbagai perubahan karena keadaan tidak akan lagi sama ketika Risiko dan masalah dihadapi oleh perusahaan. Pemahaman yang baik terhadap manajemen perubahan, akan membuat manajer Risiko dapat menyiapkan berbagai rencana pengelolaan Risiko dengan baik dan memudahkan semua pihak untuk melaksanakan rencana tersebut (Fauzan, Nurhayati, dkk, 2020).

12. Sistem dan struktur manajemen

Pengelolaan Risiko yang efektif dan efisien juga harus dibantu dengan sistem dan struktur manajemen yang baik. Beberapa Risiko yang akan dihadapi di masa depan, membutuhkan kecepatan pengambilan keputusan, sehingga pola sistem dan struktur yang ada di dalam

perusahaan juga turut mempengaruhi pengelolaan Risiko yang baik. Pimpinan perusahaan harus menciptakan sistem dan struktur yang organik dan fleksibel sehingga semua pihak dapat memberikan informasi terkait Risiko dan masalah dengan cepat dan bisa segera mengambil keputusan untuk pengelolaan Risiko tersebut (White, 1995).

13. Konsultasi dan integrasi dengan berbagai pihak terkait Pengelolaan Risiko seperti yang telah disinggung sebelumnya, tidak saja hanya melibatkan pihak internal, tetapi juga pihak eksternal perusahaan. Untuk itu perlu dibangun jaringan komunikasi yang baik, dimana perusahaan dapat berkonsultasi, dan dengan cepat berintegrasi jika ada berbagai permasalahan yang harus secepatnya diselesaikan (Power, 2004).
14. Kepemimpinan dalam manajemen Risiko
Kepemimpinan yang efektif juga sangat berpengaruh dalam pengelolaan Risiko. Sebuah Risiko harus cepat ditanggulangi, jika tidak akan memunculkan Risiko dan masalah lain di masa depan. Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan efektif yang cepat dalam mengambil keputusan dan mampu mengelola Risiko dengan baik .
15. Infrastruktur pendukung
Infrastruktur pendukung sangat penting terutama penggunaan berbagai sarana dan prasarana IT yang canggih, yang membuat seluruh identifikasi, analisis, evaluasi, dan implementasi Risiko dapat dilaksanakan dengan baik (Ennouri, 2013).
16. Perencanaan manajemen Risiko
Setelah Risiko diidentifikasi, dianalisa, dievaluasi dengan baik, maka manajer Risiko beserta tim harus bisa membuat rencana pengelolaan Risiko. Rencana ini tentunya akan dilaksanakan melalui serangkaian program

kegiatan yang didukung oleh anggaran dan tim khusus. Semakin baik rencana yang disusun maka juga akan berdampak terhadap semakin efektif dan efisien pengelolaan Risiko, sehingga Risiko tidak akan menjadi masalah yang besar di masa depan (Pournader, dkk, 2013).

17. Pengelolaan manajemen keuangan yang baik

Pengelolaan Risiko membutuhkan banyak sumber daya terutama sumber daya keuangan. Seorang manajer Risiko harus bisa dengan baik merancang program pengelolaan Risiko yang efektif dan efisien, sehingga penggunaan sumber daya terutama keuangan dapat dimaksimalkan dengan baik (Vasvari, 2015).

Pengelolaan Risiko membutuhkan partisipasi dari semua pihak mulai dari tim pengelola Risiko, pimpinan perusahaan, seluruh pemangku kepentingan internal dan eksternal. Perencanaan manajemen Risiko yang baik yang disertai dengan komunikasi dan penggunaan sarana dan prasarana yang mencukupi akan sangat berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan Risiko. Biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaan Risiko memang cukup besar, tetapi biaya itu cenderung jauh lebih kecil dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghadapi berbagai masalah yang terjadi di masa depan. Untuk itu perlu dilaksanakan komunikasi yang intensif dari seluruh pihak terkait pengelolaan dan pengendalian Risiko yang ada di dalam perusahaan.

1.5 Tipe Analisis Risiko Pada Manajemen Risiko

Dalam melaksanakan analisis Risiko, terdapat beberapa analisis Risiko yang paling sering dinilai (de Araujo Lima, 2017) yaitu:

1. *Strategic Risk Management*

Strategic risk management atau manajemen risiko stratejik merupakan proses mengidentifikasi, menghitung, dan memitigasi risiko apa pun yang memengaruhi atau melekat pada strategi bisnis perusahaan, tujuan strategis, dan pelaksanaan strategi yang akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuan dan targetnya.

2. *Financial Risk Management*

Manajemen risiko finansial adalah proses mengidentifikasi risiko keuangan, menganalisisnya, dan membuat keputusan investasi berdasarkan penerimaan, atau mitigasinya. Risiko yang dianalisa dapat berupa Risiko kuantitatif atau kualitatif yang harus dikelola dengan baik untuk melindungi nilai keuangan bisnis.

3. *Supply Chain Risk Management*

Supply Chain Risk Management atau Manajemen Risiko Rantai Pasokan (SCRM) adalah proses mengidentifikasi, menilai, dan mengurangi risiko rantai pasokan perusahaan. Menerapkan strategi manajemen risiko rantai pasokan global dapat membantu perusahaan beroperasi lebih efisien, mengurangi biaya, dan meningkatkan layanan kepada pelanggan.

4. *Project Risk Management*

Project risk management atau manajemen risiko proyek merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons setiap risiko yang muncul selama siklus hidup proyek untuk membantu proyek tetap pada jalurnya dan mencapai tujuannya. Manajemen risiko tidak hanya

bersifat reaktif; itu harus menjadi bagian dari proses perencanaan untuk mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam proyek dan bagaimana mengendalikan risiko itu jika benar-benar terjadi.

5. *Engineering Risk Management*

Engineering risk management atau manajemen Risiko teknik merupakan tindakan terkait dengan peristiwa atau kondisi yang tidak pasti dalam ruang lingkup proyek yang, jika terjadi, dapat berdampak negatif pada tujuan proyek, atau memaparkan proyek pada ketidakpatuhan terhadap peraturan. Pada tahap konsep proyek, risiko yang teridentifikasi dapat ditangani sebagai peluang untuk meningkatkan ruang lingkup proyek agar lebih tangguh atau mencapai hasil yang lebih bermanfaat.

6. *Disaster Risk Management*

Disaster risk management atau manajemen risiko bencana adalah penerapan kebijakan dan strategi pengurangan risiko bencana untuk mencegah risiko bencana baru, mengurangi risiko bencana yang ada dan mengelola risiko sisa, berkontribusi pada penguatan ketahanan dan pengurangan kerugian akibat bencana.

Industri yang paling sering melaksanakan kegiatan analisa manajemen Risiko, diantaranya :

1. Industri pertanian
2. Industri otomotif, elektronik, dan mekanik
3. Industri konstruksi
4. Industri audit, konsultan, dan pelatihan
5. Industri perdagangan dan e-commerce
6. Industri keuangan
7. Industri IT
8. Industri logistik

Dari penjelasan diatas kita dapat melihat kesimpulan bahwasanya penerapan manajemen Risiko banyak dilaksanakan pada praktek manajemen yang kompleks dan memiliki dampak kerugian yang besar jika tidak dikelola dengan baik. Industri yang banyak mengadopsi manajemen Risiko juga merupakan industri yang sifatnya kompleks, memiliki banyak unit, memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi di masa depan, dan perubahan yang begitu cepat. Sehingga harus dilaksanakan analisis Risiko yang ditujukan dapat meminimalisir Risiko dan dampak buruk yang akan terjadi di masa depan.

1.6 Tahapan Pelaksanaan Manajemen Risiko

Dalam melaksanakan aktifitas manajemen Risiko, setidaknya terdapat empat tahap yang dilaksanakan perusahaan (Vasvari, 2015) yaitu :

1. *Establishment of relationship*

Merupakan proses awal dimana perusahaan membentuk tim khusus yang menangani manajemen Risiko. Pada tahapan ini tim manajemen Risiko juga akan menghubungi seluruh pihak yang terkait.

2. *Risk identification*

Pada tahapan ini akan dilaksanakan pencarian berbagai Risiko yang akan terjadi di masa depan, lalu mengelompokkan masing-masing Risiko sesuai dengan klusternya masing-masing.

3. *Risk analysis*

Pada tahapan ini maka akan diberikan penilaian terhadap masing-masing Risiko yang ada. Apa saja manfaat dan biaya yang dibutuhkan dalam mengelola Risiko tersebut.

4. *Risk evaluation*

Pada tahapan ini perusahaan akan memutuskan strategi untuk menghadapi setiap Risiko yang telah dijelaskan sebelumnya. Apakah perusahaan akan menerima Risiko atau menghindarinya. Pada tahapan ini tim juga akan membuat rencana manajemen Risiko untuk perusahaan.

5. *Implementation of risk management*

Pada tahapan ini perusahaan akan menerapkan seluruh rencana manajemen Risiko yang diajukan oleh tim dan telah dievaluasi dan disetujui oleh setiap pihak terkait.

6. *Monitoring, control, and feedback*

Pada tahapan ini perusahaan akan memonitoring, mengawasi, dan mengambil keputusan serta perbaikan dari implementasi manajemen Risiko yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Dari setiap proses kita bisa melihat bahwasanya dalam penilaian manajemen Risiko harus dilaksanakan secara hati-hati dan bertahap. Mengikuti urutan yang telah ditentukan sangat bermanfaat untuk meminimalisir Risiko itu sendiri. Serta seiring berjalannya waktu implementasi rencana juga harus terus diawasi dan bisa jadi dilaksanakan tindakan perbaikan atau penyesuaian terhadap respon yang terjadi setelah rencana diterapkan.

1.7 Alat Analisa Dalam Manajemen Risiko

Untuk menganalisa Risiko di dalam perusahaan, terdapat beberapa alat analisa yang bisa digunakan (Lima, 2019), yaitu:

1. Alat analisa kuantitatif, yang meliputi :
 - 1) *Decision Tree Diagram*
 - 2) *Expected Value*
 - 3) *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*
 - 4) *Fault Tree Analysis (FTA)*

- 5) *Latin Hyper Cube Simulation*
- 6) *Monte Carlo Simulation*
- 7) *Risk matrix approach*
- 8) *Scenario analysis*
- 9) *Sensitivity Analysis*
2. Alat analisa kualitatif
 - 1) *Brainstorming*
 - 2) *Delphi Technique*
 - 3) *Expert Judgement*
 - 4) *FRAP (Facilitated Risk Analysis Process)*
 - 5) *HazOp (hazard and operability analysis)*
 - 6) *Interviews*
 - 7) *Probability-Impact Matrix*
 - 8) *Risk Categorization*
 - 9) *Risk Register*
 - 10) *SWOT analysis*

Setiap alat analisa yang digunakan memiliki keunikan dan fungsi masing-masing. Pemilihan alat analisa merujuk kepada jenis Risiko yang dihadapi serta output yang diinginkan oleh perusahaan. Pemilihan alat analisa harus dilaksanakan secara hati-hati, karena salah dalam memilih alat, maka juga akan salah dalam menghasilkan keputusan yang akan diambil, dimana akan berdampak terhadap tidak bisa dirumuskannya masalah dengan baik dan tidak tepat sasarannya rencana manajemen Risiko yang akan dilaksanakan dimasa depan, serta akan terjadi pemborosan sumber daya untuk rencana yang telah ditetapkan.

1.8 Strategi Dalam Mengelola Risiko

Terdapat empat strategi utama dalam mengelola Risiko yang ditunjukkan pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Tipe Strategi Pengelolaan Risiko

		Dampak Kerugian	
		Kecil	Besar
Frekwensi	Tinggi	<i>Risk</i>	<i>Risk</i>
Kemunculan		<i>Reduction</i>	<i>Avoidance</i>
Risiko	Rendah	<i>Risk</i>	<i>Risk Transfer</i>
		<i>Acceptance</i>	

Sumber : (Gericke, dkk, 2009)

Setiap strategi pengelolaan Risiko memiliki karakteristik yang berbeda yaitu:

1. *Risk Avoidance*

Perusahaan menghindari Risiko karena memiliki Risiko memiliki dampak kerugian yang besar, dan kurangnya kemampuan dalam mengelola Risiko. Biasanya perusahaan akan kembali menyusun ulang dan memodifikasi kembali program dan perencanaan sehingga nantinya tidak bertemu dengan Risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya.

2. *Risk Transfer*

Perusahaan mengalihkan Risiko kepada pihak ketiga atau perusahaan lain karena perusahaan tidak maksimal dalam mengelola Risiko, dan perusahaan harus tetap fokus dengan program dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

3. *Risk Reduction*

Perusahaan mengurangi Risiko dengan menyiapkan berbagai alternatif persiapan sehingga Risiko tidak memberikan dampak buruk yang besar, alasan perusahaan menghadapi Risiko ini karena perusahaan akan terus bertemu dengan Risiko ini dan menemukan cara terbaik untuk mengelolanya walau belum maksimal, terdapat aspek pembelajaran yang dicari oleh perusahaan.

4. *Risk Acceptance*

Perusahaan menerima Risiko ini karena perusahaan sudah siap dan biasa menghadapi Risiko ini dengan baik. Pada strategi ini biasanya Risiko tidak lagi memberikan dampak buruk terhadap perusahaan, karena telah dikelola dengan baik.

1.9 Biaya Pengelolaan Risiko

Risiko jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi masalah yang akan merugikan perusahaan, terdapat tiga cara perusahaan dalam merespon Risiko, yaitu :

1. *Preventive measure*

Perusahaan merespon Risiko jauh-jauh hari, dengan membuat perencanaan menghadapi Risiko sebelum Risiko terjadi, sehingga ketika Risiko itu terjadi dan menjadi masalah, perusahaan tidak mendapatkan dampak buruk karena telah memiliki solusi dan mampu menyelesaikannya dengan baik.

2. *Proactive measure*

Perusahaan tidak mempersiapkan Risiko sebelumnya, dan baru menyiapkan rencana dan solusi ketika masalah terjadi. Perusahaan mampu menyelesaikan masalah yang terjadi, tetapi dampak buruk yang terjadi tidak mampu ditanggulangi seluruhnya.

3. *Reactive measure*

Perusahaan baru menyiapkan rencana dan solusi setelah masalah selesai terjadi dan memberikan dampak buruk yang banyak kepada perusahaan. Rencana dan solusi ditujukan agar tidak terjadi dampak buruk susulan yang muncul.

4. *Untreated*

Perusahaan sama sekali tidak menyiapkan rencana untuk menghadapi Risiko, baik sebelum, ketika, dan setelah

masalah terjadi. Sehingga masalah terus menerus terjadi di dalam perusahaan dan memberikan masalah yang serius dan berkelanjutan.

Dari keempat cara merespon Risiko tersebut akan ada biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam hal merespon masalah yang terjadi, yang ditunjukkan pada tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Biaya Yang Dikeluarkan Dalam Merespon Risiko

Biaya	<i>Preventive</i>	<i>Proactive</i>	<i>Reactive</i>	<i>Untreated</i>
<i>Cost of measure</i>	✓	✓	✓	
<i>Cost of effect delay</i>		✓	✓	
<i>Cost of risk event</i>		✓	✓	
<i>Cost of response time</i>			✓	
<i>Cost of untreated risk</i>				✓
<i>Failure cost</i>		✓	✓	✓

Sumber : (Gericke, dkk, 2009)

Berdasarkan pada Tabel 1.2 kita bisa melihat bahwasanya Risiko yang tidak dikelola dengan baik akan menjadi masalah di masa depan. Semakin cepat perusahaan dalam mempersiapkan diri dalam menghadapi Risiko maka juga akan semakin kecil atau semakin efisien biaya yang akan dikeluarkan dalam menghadapi Risiko. Dari tabel diatas kita bisa melihat bahwasanya pengelolaan Risiko yang akan terjadi di masa depan merupakan hal penting yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan karena akan berdampak langsung kepada seluruh bidang yang ada di dalam

perusahaan dan mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan.

1.10 Kesimpulan

Manajemen Risiko sangat penting bagi perusahaan, untuk menghadapi masa depan yang tidak dapat diprediksi. Dengan manajemen Risiko yang baik maka perusahaan dapat menilai seluruh Risiko di masa depan dengan baik, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menentukan strategi terbaik untuk menyelesaikan seluruh Risiko, sebelum Risiko tersebut menjadi masalah yang lebih besar. Risiko yang diselesaikan dengan baik saat ini, akan mengurangi berbagai masalah yang akan terjadi di masa depan, serta membuat manajemen dapat memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk bisa mengelola Risiko dengan baik maka manajer Risiko harus menyiapkan perencanaan manajemen Risiko dengan baik, dan merumuskan berbagai program untuk penanggulangan Risiko yang efektif dan efisien. Selain itu manajer Risiko juga harus menguasai dengan baik konsep manajemen perubahan, sehingga dalam mengimplementasikan perencanaan manajemen Risiko dapat mengimplementasikannya dengan baik dan membuat seluruh pihak yang terlibat sudah siap dengan perubahan yang telah direncanakan pada perencanaan manajemen Risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- de Araújo Lima, P. F., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
- Ennouri, W. (2013). Risks management: new literature review. *Polish journal of management studies*, 8, 288-297.
- Ernayani, R., Fauzan, R., Yusuf, M., & Tahirs, J. P. (2022). The Influence of Sales And Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2).
- Fauzan, R. (2014). Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi. *jurnal ekonomi*, 16(2), 50-60.
- Fauzan, R., & Jayanti, A. (2020). Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi. *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 1-12.
- Fauzan, R., & Rahmadani, S. (2018). Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota. *jurnal ekonomi*, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., & Sari, A. M. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus Di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi). *jurnal ekonomi*, 20(2), 147-156.

- Fauzan, R., & Sari, R. P. (2018). Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi. *jurnal ekonomi*, 21(2), 120-131.
- Fauzan, R., A'yun, K., Hendarsyah, D., Nugroho, A. P., Nugroho, L., Nuraeni, E., ... & Santika, A. (2023). *Islamic Marketing. Global Eksekutif Teknologi*.
- Fauzan, R., Diwyarthi, N. D. M. S., Handayati, R., Setiawan, R., Firdaus, A., Yulia, R., & Seplyana, D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Di Era Modern). Global Eksekutif Teknologi*.
- Fauzan, R., Hafidah, A., Rejekiningsih, T. W., Bilgies, A. F., Muniarty, P., Widayati, T., ... & Kusnadi, I. H. (2023). *Ekonomi manajerial. Global Eksekutif Teknologi*.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., & Novia, I. (2020). Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi. *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), 35-46.
- Fauzan, R., Putri, R. D., Bahar, R. R., Noor, A., Sulaeman, M. M., Fitrianti, W., ... & Alaydrus, A. Z. A. (2023). *Wawasan Bisnis. Global Eksekutif Teknologi*.
- Fauzan, R., Supryanita, R., & Rahmatika, R. (2021). Analisa Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Daya Saing Pada Bisnis Kafe Di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota). *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Gericke, K., Klimentew, L., & Blessing, L. (2009). Measure and failure cost analysis: selecting risk treatment strategies. In *DS 58-3: Proceedings of ICED 09, the 17th International Conference on Engineering Design*, Vol. 3, Design Organization and Management, Palo Alto, CA, USA, 24.-27.08. 2009 (pp. 61-72).
- Lestari, S. P., Fauzan, R., Haribowo, R., Tannady, H., Yunus, A. I.,

- Wirakusuma, K. W., & Susanti, I. (2022). Manajemen Operasional. Global Eksekutif Teknologi.
- Nugraha, D. B., Azmi, Z., Defitri, S. Y., Pasaribu, J. S., Hertati, L., Saputra, E., ... & Fau, S. H. (2023). Sistem informasi akuntansi. Global Eksekutif Teknologi.
- Pournader, M., Kach, A., & Talluri, S. (2020). A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. *Decision Sciences*, 51(4), 867-919.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), 58-65.
- Rachmat, Z., Fauzan, R., Febriyanti, N., Bilgies, A. F., Irfayunita, F., Fariati, W. T., ... & Syahrir, D. K. (2023). Manajemen Syariah. Global Eksekutif Teknologi.
- Santoso, L. W., Fauzan, R., Kristiana, R., Puspita, S., Nugroho, J. W., & Wahyuddin, S. (2023). Manajemen Sains. Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S., Widiani, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., & Fauzan, R. (2022). Manajemen Pemasaran. Global Eksekutif Teknologi.
- Vasvari, T. (2015). Risk, risk perception, risk management—a review of the literature. *Public Finance Quarterly*, 60(1), 29-48.

- White, D. (1995). Application of systems thinking to risk management:: a review of the literature. Management Decision.
- Wijaya, K., Sudirjo, F., Fauzan, R., Hitopa, A., Soelasih, Y., Sucandrawati, N. L. K. A. S., ... & Nawawi, I. (2023). Manajemen Pemasaran Lanjutan. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

PENGUKURAN RISIKO

Oleh Zunan Setiawan

2.1 Pendahuluan

Dari sisi keuangan, risiko sering diukur dari perspektif investor. Dalam konteks ini, risiko di definisikan sebagai volatilitas yang berasal dari pasar yang tidak dapat di diversifikasi. Bagi investor, ini adalah posisi yang dapat diterima secara teoritis, namun dari perspektif perusahaan, studi tentang risiko secara luas di definisikan sebagai kemungkinan kerugian seringkali melampaui pasar. Misalnya, untuk perusahaan jasa keuangan, pengukuran dan pengelolaan risiko non-pasar (atau khusus perusahaan) menjadi semakin penting karena inisiatif peraturan. Dalam praktiknya, pengukuran risiko dapat sangat condong ke arah analisis kuantitatif. Analisis semacam itu sering didasarkan pada data yang dikumpulkan dari kinerja masa lalu, yang meskipun belum tentu mewakili masa depan, namun seringkali memberikan wawasan yang substansial tentang profil risiko perusahaan. Kegunaan analisis semacam itu sayangnya rusak selama masa perubahan ekstrem, ketika pengukuran risiko yang akurat sering kali paling dibutuhkan.

Menurut (Eckert, 2017) mengemukakan bahwa kata risiko berasal dari Italia yang berarti berani. Dalam pengertian ini, risiko adalah pilihan tindakan yang berani diambil. Sejak awal sejarah yang tercatat, perjanjian adalah inti dari pengambilan risiko yang menembus hukum probabilitas. Teori risiko modern didasarkan

pada literatur yang berkaitan dengan hasil dan probabilitas yang diketahui, sedangkan ketidakpastian berarti hasil yang diketahui tetapi probabilitas yang tidak diketahui. Risiko dapat terjadi di salah satu distribusi empiris tetapi risiko penurunan yang terkait dengan ekor yang lebih rendah adalah fokus utama dalam literatur pengukuran risiko. Dalam perspektif holistik, ada beberapa aspek penting yang perlu diingat dalam menghadapi risiko, yaitu kemungkinan suatu peristiwa akan terjadi, peristiwa, sifatnya, akibat dari peristiwa itu, dan periode paparan peristiwa. Risiko disamakan dengan ketidakpastian seperti situasi jika ada ketidakpastian pasti ada risiko. Jika definisi *downside risk* digunakan maka pernyataannya menjadi jika ada risiko pasti ada ketidakpastian, tetapi jika ada ketidakpastian tidak perlu ada risiko. Secara sederhana, ketidakpastian melibatkan hal-hal yang tidak diketahui tanpa probabilitas hasil yang dapat diukur dibandingkan dengan sifat risiko yang diketahui.

Pengenalan probabilitas dalam definisi risiko secara otomatis menyiratkan evaluasi nya. Ketika individu dihadapkan pada situasi risiko yang meningkat, biasanya mulai mengakses konsekuensi dari setiap potensi kerugian, yang memicu penyesuaian perilaku atas persepsi risiko. Sejumlah komponen kerugian yang bergantung pada jenis risiko ditambahkan dari waktu ke waktu, untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang apa yang dirasakan individu dari sebuah risiko. Sebagai contoh, kerugian yang diakibatkan, yang meliputi kerugian kesehatan, uang, waktu dan ego ketika produk gagal dalam pembelian umum. Identifikasi konsekuensi kerugian mulai dari kerugian fisik, misalnya menyebabkan cedera atau sakit) hingga psikologis, misalnya perasaan cemas, stres, dan kerugian sosial, misalnya kehilangan status sosial di antara teman, kerabat, dan kerugian fungsional, misalnya tidak memberikan manfaat, hingga kehilangan kepuasan, misalnya tidak memberikan materi (Yeung dan Yee, 2013).

Teori motivasi menunjukkan bahwa individu cenderung menghindari mengambil risiko dalam proses pengambilan keputusan. Ketika risiko yang dirasakan melebihi tingkat yang dapat di toleransi, individu cenderung mengembangkan respons penanggulangan dari sumber daya yang tersedia, yang memungkinkan untuk bertindak dengan percaya diri dalam situasi yang tidak pasti. Individu akan memilih untuk berhenti membeli produk yang berpotensi berbahaya untuk sementara waktu atau permanen, atau menyerap risiko yang belum terselesaikan dengan mencari beberapa mekanisme untuk mengurangi paparan risiko tertentu, jika solusi nya lebih dapat di toleransi daripada alternatif. Berbagai mekanisme pengurangan risiko adalah citra merek, citra toko, pengujian oleh pihak independen, dukungan selebriti, pencicipan gratis, jaminan uang kembali, model mahal, dan dari mulut ke mulut, dan ini direkomendasikan untuk situasi pembelian umum.

2.2 Pengukuran Risiko dan *Value at Risk (VAR)*

Pengukuran risiko merupakan salah satu masalah yang paling sulit dan terus-menerus bagi manajer keuangan perusahaan multinasional. Tujuan utama dalam manajemen risiko adalah melindungi keuntungan perusahaan dari dampak negatif, mendapatkan keuntungan dari manajemen eksposur menyiratkan upaya menghasilkan keuntungan yang sama dengan yang mungkin terjadi jika perusahaan tidak terlibat dalam transaksi valuta asing. Mencapai tujuan ini membutuhkan struktur perusahaan yang mendorong penilaian yang akurat terhadap eksposur risiko dan penerapan strategi perdagangan yang sukses. Kurangnya alat pengukuran manajemen risiko yang memadai merupakan salah satu faktor penyebab kerugian finansial yang besar di antara perusahaan nasional atau multinasional di negara-negara berkembang. Beberapa konsep teknik manajemen risiko berbasis pada teori *portfolio modern*.

Menurut (Snoussi dan El-Aroui, 2012), metode *VAR* dapat memperingatkan tentang kerugian maksimum yang mungkin dialami oleh portfolio (investasi atau portfolio perdagangan), sehingga dapat mengevaluasi potensi kerugian tersebut pada bisnis dan membantu memutuskan di mana dan kapan memangkas risiko yang berlebihan. Model *VAR* yang paling umum mengestimasi matriks varians-kovarians pengembalian aset menggunakan deret waktu historis, dan mengasumsikan bahwa distribusi pengembalian aset adalah normal. *VAR* dan teknik manajemen risiko lanjutan lainnya sebenarnya bukanlah hal baru dan didasarkan dengan beberapa modifikasi pada teori portfolio modern. Risiko portfolio adalah fungsi dari risiko setiap aset dan faktor korelasi antara pengembalian semua aset perdagangan dalam portfolio. *VAR* kemudian dihitung dari standar deviasi portfolio, mengingat horizon investasi atau likuidasi yang sesuai, dan interval kepercayaan yang ditentukan. Konsep *VAR* yang terkenal dan pembuatan alat perangkat lunak yang menggunakan matriks-aljabar.

Metode matriks-aljabar adalah taktik yang berguna untuk menghindari kerumitan matematis, karena semakin banyak sekuritas valuta asing yang ditambahkan ke dalam portfolio aset. Selain itu, dapat mempermudah proses pemrograman di lembar kerja dan juga memungkinkan penggabungan posisi jual dan beli dengan mudah dalam proses manajemen risiko harian. Selain itu, ini memungkinkan penggabungan taktik lindung nilai praktis dari sekuritas perdagangan pasar dengan aset dasar tertentu lainnya. Kerangka kerja praktis dan parameter relevan lainnya untuk pengukuran, manajemen, dan pengendalian risiko perdagangan. Efek aset tidak liquid, yang merupakan characteristic dominan pasar negara berkembang, juga dimasukkan ke dalam modelnya. Model mapan dan kerangka umum perhitungan risiko terutama didasarkan pada teknik matriks-aljabar, serta pendekatan ini dapat memfasilitasi perhitungan risiko pasar perdagangan dan

dapat dengan mudah menangani *short selling* aset keuangan (Snoussi dan El-Aroui, 2012).

VAR adalah metode penilaian risiko pasar yang menggunakan teknik statistik standar yang secara rutin digunakan. Secara formal, *VAR* mengukur perkiraan kerugian terburuk selama interval waktu tertentu dalam kondisi pasar normal pada tingkat kepercayaan tertentu. Dengan asumsi pengembalian produk keuangan mengikuti distribusi normal, profil pembayaran linier dan hubungan langsung antara produk dasar dan pendapatan, *VAR* adalah untuk mengukur standar deviasi pendapatan untuk tingkat kepercayaan tertentu. Meskipun metode ini bergantung pada beberapa asumsi, metode ini telah diterima secara luas untuk kuantifikasi risiko keuangan. Akibat generalisasi metode ini, alokasi modal untuk aktivitas perdagangan cenderung dihitung dan disesuaikan dengan metode *VAR*. Pengukuran risiko berbasis *VAR* dapat menggunakan metode varians atau kovarians, volatilitas setiap faktor risiko di ekstraksi dari periode pengamatan historis yang telah ditentukan sebelumnya. Efek potensial dari masing-masing komponen portfolio pada keseluruhan nilai portfolio kemudian digarap. Efek ini kemudian dikumpulkan di seluruh portfolio dengan menggunakan korelasi antara faktor risiko untuk memberikan nilai *VAR* portfolio secara keseluruhan dengan tingkat kepercayaan tertentu (Snoussi dan El-Aroui, 2012).

Faktor yang sangat penting dan berdampak besar pada hasil *VAR*, dan ini bergantung pada tujuan portofolio dan likuidasi posisinya. Untuk portofolio perdagangan bank yang diinvestasikan dalam mata uang yang sangat likuid, jangka waktu satu hari mungkin dapat diterima. Untuk manajer investasi dengan fokus penyeimbangan dan pelaporan bulanan, periode 30 hari mungkin lebih tepat. Idealnya, periode holding harus sesuai dengan periode terlama untuk likuidasi portofolio yang teratur. Metode *VAR* hanyalah salah satu pendekatan untuk mengukur

risiko pasar dan terutama berkaitan dengan kerugian maksimum yang diharapkan dalam kondisi pasar normal dan manajemen risiko yang hati-hati dan sebagai alat manajemen tambahan, perusahaan harus menambah analisis *VAR* dengan pengujian stres dan prosedur skenario. Namun, dari perspektif manajemen risiko, diharapkan memiliki perkiraan potensi kerugian yang mungkin terjadi dalam kondisi yang sangat buruk di mana alat statistik tidak berlaku.

2.3 Pengukuran Risiko dan Valuta Asing

Pengukuran risiko memberikan panduan, prosedur, dan pengukuran risiko perdagangan yang praktis dan kuat (sering disebut risiko pasar atau risiko harga) untuk portofolio perdagangan valuta asing pasar negara berkembang. Risiko valuta asing umumnya di definisikan sebagai variabilitas tambahan yang dialami oleh perusahaan dalam pendapatan konsolidasi di seluruh dunia yang dihasilkan dari fluktuasi mata uang yang tidak terduga. Variabilitas pendapatan yang cukup besar ini dapat dihilangkan (sebagian atau seluruhnya) dengan biaya, biaya manajemen risiko valuta asing. Oleh karena itu tidak mengherankan jika sebagian besar model teoretis manajemen risiko valuta asing dan tentu saja semua praktik manajemen saat ini telah mempertimbangkan risiko valuta asing dari sudut pandang entitas yang bertujuan untuk meminimalkan dampak fluktuasi nilai tukar terhadap pendapatan yang diukur dalam beberapa angka dan tolok ukur yang relevan.

Valuta asing juga di definisikan sebagai dampak perubahan nilai tukar mata uang asing terhadap nilai korporasi dan/atau volatilitas arus kas nya. Mengisolasi dampak ini pada masing masing perusahaan memerlukan evaluasi tentang bagaimana pendapatan dan biaya, keduanya operasional dan keuangan, perubahan dengan pergerakan harga kurs valuta asing. Seperti biasa di bidang keuangan, risiko ini diukur sebagai varians atau

standar deviasi nilai tukar dan dampaknya terhadap perubahan nilai posisi investasi (atau perdagangan). Risiko valuta asing adalah fungsi dari variabel yang mendasari volatilitas, nilai tukar, dan tingkat eksposur. Jika kurs tetap dan diperkirakan akan tetap pada kurs yang sama, hanya ada sedikit valuta asing dan manajer tidak perlu terlalu khawatir bahkan jika mereka sangat terekspos. Jika perusahaan terekspos tetapi variansi nilai tukar sangat rendah, risiko valuta asing kecil dan manajer seharusnya hanya cukup peduli. Jika perusahaan terekspos dan variansi nilai tukar sangat tinggi, manajer harus cukup khawatir. Bahkan, manajer harus lebih memperhatikan eksposur yang lebih tinggi. Untuk portfolio perdagangan, risiko perdagangan valuta asing dapat didefinisikan sebagai penurunan pendapatan perdagangan valuta asing sebagai akibat dari perubahan faktor risiko valuta asing (Abhari, Davidson, dan Xiao, 2018). Dalam hal ini, faktor risiko terpenting adalah harga mata uang atau dengan kata lain volatilitas pengembalian perubahan harga harian. Risiko perdagangan valuta asing muncul ketika ada posisi devisa neto. Posisi devisa bersih sama dengan selisih antara pembelian dan penjualan mata uang tertentu di pasar spot dan outright. Konsep dasar untuk mengukur risiko ini adalah pendekatan *VAR*. Pendekatan *VAR* menerjemahkan posisi ke dalam dampak potensialnya pada keuntungan atau kerugian semalam, mengingat volatilitas tertentu dan korelasi antara pengembalian aset (dalam hal ini, nilai tukar mata uang asing). Kejadian digunakan untuk menggambarkan risiko yang dihadapi entitas keuangan dalam situasi yang tidak biasa dan yang tidak ditangkap oleh keseharian alat manajemen risiko. Risiko peristiwa akan terlihat jelas dalam situasi di mana harga sangat tergantung pada faktor struktural tertentu (misalnya restrukturisasi politik) atau di mana perilaku harga di manipulasi (misalnya sistem *pegging* nilai tukar mata uang asing).

Risiko biasanya akan bertepatan dengan ilikuiditas relatif pasar keuangan. Untuk manajemen risiko perdagangan, penting untuk menarik perbedaan antara mata uang utama dan mata uang pasar negara berkembang.

Secara umum, mata uang pasar negara berkembang lebih rentan terhadap risiko peristiwa, sehingga perlu menetapkan pengaturan batas *VAR* terpisah untuk perdagangan dalam mata uang. Perdagangan valuta asing mengacu pada perdagangan uang satu negara untuk yang lain. Kebutuhan akan perdagangan semacam itu muncul karena pariwisata, pembelian dan penjualan barang secara internasional, atau investasi portfolio (dan perdagangan valuta asing hak milik) yang terjadi melintasi batas-batas internasional. Pemahaman struktur pasar mikro oleh pedagang dapat menjelaskan dengan cara evolusi intra-harian dari pasar valuta asing, di mana pedagang valuta asing menyesuaikan *bid-ask* sepanjang hari kerja tanpa adanya berita makro. Pasar valuta asing tidak memiliki pasar sentral atau lokasi fisik (seperti bursa saham New York) melainkan terdiri dari ribuan pedagang di seluruh dunia, dihubungkan bersama melalui telepon, teleks, atau internet (Snoussi dan El-Aroui, 2012).

Pasar ini didominasi oleh bank-bank komersial raksasa, dalam dan luar negeri. Untuk memberikan layanan valuta asing kepada pelanggan nya, bank-bank ini mengambil posisi dalam mata uang utama dunia. Selain menyediakan kebutuhan mata uang asing pelanggan, bank memperdagangkan untuk rekening mereka sendiri (perdagangan pemilik), di mana pedagang bank mengambil posisi pada arah mata uang asing dan memasang taruhan mereka sesuai dengan itu. Sebagian besar keuntungan atau kerugian perdagangan valuta asing berasal dari pengambilan posisi terbuka atau spekulasi dalam mata uang. Risiko perdagangan di definisikan sebagai risiko bahwa pendapatan perdagangan akan berkurang karena perubahan harga yang merugikan pada instrumen keuangan yang diperdagangkan.

Manajemen risiko perdagangan adalah sebuah unit, dalam manajemen risiko global, yang bertanggung jawab untuk memantau semua risiko yang terkait dengan perdagangan milik lembaga keuangan. Risiko perdagangan berurusan dengan risiko dalam posisi cakrawala jangka pendek, di mana semua posisi perdagangan ditandai ke pasar dan risiko dievaluasi ulang setiap hari dan kinerja diukur melalui keuntungan dan kerugian harian dan berdampak langsung pada laporan laba rugi lembaga keuangan .

2.4 Pengukuran Risiko dan Model Miles

Pengukuran risiko dapat mempresentasikan sebagai prinsip, proses, aktivitas, peran dan tanggung jawab, dan infrastruktur yang terkoordinasi, digabungkan ke dalam suatu sistem dan digunakan untuk mengendalikan tindakan organisasi sehubungan dengan risiko yang dihadapinya. Mitigasi risiko digunakan jika risiko yang memiliki konsekuensi negatif ditangani, yang melibatkan perbaikan atau modifikasi pengendalian risiko. Dapat dicontohi bagaimana perusahaan yang berbeda dapat mengukur atau menghitung risiko, misalnya, perusahaan dapat memilih untuk mengklasifikasikan risiko sebagai tinggi, sedang, dan rendah yang lain untuk memeringkat dari tertinggi ke terendah. Dalam pengukuran risiko terdapat beberapa pendekatan model yang akan memengaruhi pengukuran risiko terutama pada tingkat *risk-appetite*, *risk-register*, dan *dashboard*. Berikut ini mengasumsikan jika pengukuran risiko didekati dengan benar, maka risiko dapat lebih berhasil dikelola; potongan informasi yang relevan akan diukur, dan itu kemudian dapat digunakan untuk mengelola dan memitigasi risiko dengan lebih baik. Implementasi pada perusahaan perlu menyadari dan mampu menunjukkan kepada berbagai pemangku kepentingan kemajuan yang dibuat dalam pengukuran dan pengelolaan risiko untuk meyakinkan bahwa fenomena baru terkendali. Berbagai

pemangku kepentingan terpengaruh secara negatif oleh masalah yang dapat dikurangi oleh sanksi peraturan atau dengan kehilangan pelanggan, sehingga memengaruhi pemegang saham (Hargarter dan Van Vuuren, 2019).

Perusahaan bilamana gagal memenuhi peran intermediasi keuangannya, seperti halnya mengukur konsep seperti budaya dan perilaku akan tetap sulit karena berbagai alasan. Pertama, memiliki aspek kualitatif dan tidak mudah diukur dengan alat kuantitatif. Kedua, persepsi yang berbeda dari pemangku kepentingan yang berbeda memainkan peranan penting. Ketiga, tidak semua peristiwa yang mungkin benar-benar terjadi akhirnya dilaporkan. Perkembangan baru dalam pengukuran risiko menyatakan bahwa penting untuk menetapkan selera dan toleransi risiko serta memikirkan tingkat risiko reputasi yang dapat diterima. Rekomendasi agar risiko dan perusahaan yang mendasari risiko telah diidentifikasi. Reputasi didorong oleh persepsi pemangku kepentingan. Risiko dan perusahaan harus diperhitungkan saat mengukur risiko dan persepsi perlu dipertimbangkan dengan hati-hati, dapat dicontohi perusahaan yang beroperasi secara global, mempunyai keyakinan akan menjadi berkelanjutan dan menguntungkan bukanlah suatu kontradiksi. Strategi jangka pendek yang hanya ditujukan untuk keuntungan cepat tidak konsisten dengan harapan masyarakat, yang ingin melihat lembaga keuangan yang bertanggung jawab. Krisis keuangan global telah membuat program inklusi keuangan menjadi lebih penting. Pada basis keilmuan data, segmentasi yang tepat, desain dan kontrol produk akan membantu perusahaan untuk meminimalkan risiko (Snoussi dan El-Aroui, 2012).

Model Miles dapat dikatakan sebagai model pendekatan keseluruhan untuk mengelola dan memitigasi pengukuran risiko, model tersebut tidak memberikan jawaban tentang bagaimana tepatnya mengukur risiko. Model Miles terdiri dari dua bagian. Bagian pertama terdiri dari beberapa pertanyaan yang harus

diajukan perusahaan untuk mendapatkan kejelasan mengenai risiko. Bagian kedua dari model memerlukan tiga sudut pandang, merekomendasikan individu harus melihat pertanyaan dalam model. Indikator-indikator harus di survei pada tingkat staf dan pelanggan, dibedakan antara tingkat yang berbeda dan departemen staf (tidak semua staf dari semua departemen memiliki minat yang sama untuk mendapatkan skor rendah pada risiko). Perilaku tidak hanya mencakup perilaku etis dalam pengertian hukum tetapi juga dalam pengertian profesional, perilaku bisnis. pendekatan pendapatan residual sebagai ukuran kinerja modal ekuitas yang disesuaikan dengan risiko. Teori keuangan mengatakan bahwa tujuan utama manajer adalah untuk meningkatkan nilai bagi pemilik ekuitas perusahaan. Dalam praktiknya, berarti meningkatkan nilai aset, yang mengarah pada pertumbuhan nilai ekuitas. Namun, untuk mengukur kinerja, membutuhkan kriteria yang memberitahu apakah manajemen meningkatkan nilai ekuitas. Manajer juga membutuhkan langkah-langkah tersebut untuk membuat keputusan. Kriteria ini harus mempertimbangkan fakta bahwa nilai tambah bagi pemilik dibuat hanya ketika pengembalian yang diharapkan lebih tinggi dari yang diisyaratkan, yang memperhitungkan risikonya. Penentuan konsekuensi dari keputusan tanpa menyadari hal ini. Konsep pendapatan sebagai ukuran kinerja dan alat penilaian dapat digunakan (Liff dan Wahlstrom, 2018).

2.5 Pengukuran Risiko Berbasis Kartu Skor Perusahaan

Menurut (Corelli, 2019), perilaku tidak hanya mencakup perilaku etis dalam pengertian hukum tetapi juga dalam pengertian profesional, perilaku bisnis. pendekatan pendapatan residual sebagai ukuran kinerja modal ekuitas yang disesuaikan dengan risiko. Teori keuangan mengatakan bahwa tujuan utama manajer adalah untuk meningkatkan nilai bagi pemilik ekuitas

perusahaan. Dalam praktiknya, berarti meningkatkan nilai aset, yang mengarah pada pertumbuhan nilai ekuitas. Namun, untuk mengukur kinerja, membutuhkan kriteria yang memberitahu apakah manajemen meningkatkan nilai ekuitas. Manajer juga membutuhkan langkah-langkah tersebut untuk membuat keputusan. Kriteria ini harus mempertimbangkan fakta bahwa nilai tambah bagi pemilik dibuat hanya ketika pengembalian yang diharapkan lebih tinggi dari yang diisyaratkan, yang memperhitungkan risikonya. Penentuan konsekuensi dari keputusan tanpa menyadari hal ini. Konsep pendapatan sebagai ukuran kinerja dan alat penilaian dapat digunakan.



Gambar 2. 1 Ilustrasi Hubungan Strategi, Kinerja dan Risiko
Sumber: (Corelli, 2019)

Strategi ditempatkan di bagian atas dan dapat di definisikan sebagai rencana perusahaan untuk menciptakan nilai. Kinerja berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan untuk mengeksekusi strategi, dan risiko adalah kemungkinan aktivitas tersebut tidak akan berhasil. Tanpa risiko, bisnis akan menjadi aktivitas mekanis yang dapat diprediksi, bukan aktivitas pengkreatifitas nilai. Karena beroperasi di dunia yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi, baik kinerja maupun risiko harus diukur dan dikelola untuk memastikan penerapan efektif dari

strategi yang telah dirancang untuk menciptakan nilai. Pengukuran risiko perusahaan berbasis kartu skor sejak diperkenalkan, telah terbukti menjadi alat pengukuran kinerja yang sangat komprehensif dan mudah beradaptasi. Namun, bagi banyak perusahaan mengukur risiko sama pentingnya dengan mengukur kinerja. Namun, seperti yang ditunjukkan di atas, menambahkan langkah-langkah risiko, yang akan mengurangi kegunaannya sebagai alat manajemen. Selain itu, pengukuran kinerja dan pengukuran risiko adalah aktivitas berbeda yang sering dilakukan di berbagai departemen dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, mengusulkan agar perusahaan mempertimbangkan penggunaan kartu skor terpisah untuk kinerja dan risiko (Hatane dkk, 2019).

Dengan memanfaatkan keduanya terkait dengan strategi keseluruhan eksekutif akan memiliki sistem kontrol diagnostik yang benar-benar komprehensif, atau sistem informasi manajerial yang dapat digunakan untuk memantau aktivitas bisnis dan menyelesaikan yang tidak menguntungkan. Selain itu, akan dapat menyeimbangkan waktu dan perhatian antara kinerja dan risiko. Terlalu sering kinerja menerima jumlah waktu dan perhatian manajerial yang tidak proporsional; konsekuensi yang tidak diinginkan merupakan pengabaian manajemen risiko dan tingkat pengambilan risiko yang tidak bijaksana. Pengukuran risiko memang senantiasa memantau keseluruhan kinerja perusahaan, selanjutnya terus mengawasi efisiensi, profitabilitas, arus kas dan eksposur dari masing-masing klien penting perusahaan, serta menerapkan sistem tanda peringatan untuk semua aktivitas juga diharuskan bertindak tegas jika terdeteksi kondisi di luar kendali. Kerangka kerja kartu skor dapat membantu menyusun dan mengkomunikasikan tugas-tugas manajemen risiko.

2.5.1 Risiko Utama Pasar Keuangan

Menurut (Corelli, 2019), secara luas dapat di definisikan sebagai volatilitas relatif terhadap pasar modal. Salah satu ukuran dari risiko ini adalah biaya modal, yang dapat diukur melalui model seperti *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* dan *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. Pembiayaan utang dapat menimbulkan masalah solvabilitas atau risiko perusahaan tidak akan dapat memenuhi kewajiban fiskal nya. Risiko ini dapat diperkirakan melalui langkah-langkah seperti rasio utang terhadap ekuitas, biaya utang dan *Value-at-Risk (VaR)*. Risiko keuangan lainnya adalah kemungkinan perencanaan pajak yang kurang optimal. Ukuran umum dari risiko ini adalah perbandingan tarif pajak efektif perusahaan yang diharapkan dengan tarif efektif aktual dari waktu ke waktu. Perspektif risiko pelanggan berpendapat bahwa perusahaan tetap menjadi perhatian selamanya. Namun dalam praktiknya, kehidupan perusahaan seringkali bersifat sementara. Dapat dicontohi, *General Electric* adalah satu-satunya perusahaan yang termasuk dalam *Dow Jones Industrial Average (DJIA)* yang tetap berada di rata-rata hingga saat ini.

Tingkat kehidupan dan nilai perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik memenuhi kebutuhan pelanggan dari waktu ke waktu, dan dengan demikian perspektif risiko pelanggan sangat penting. Risiko terkait pelanggan pertama berkaitan dengan risiko keseluruhan portfolio pelanggan perusahaan. Risiko kehilangan pelanggan ini dapat diukur dengan beberapa cara seperti, misalnya melalui survei kepuasan pelanggan secara acak, jumlah keluhan pelanggan yang diterima, varians frekuensi pembelian dari norma historis, dan lainnya. Risiko terkait pelanggan lainnya adalah risiko kualitas pelanggan yang buruk, yang dapat dinilai melalui kualitas piutang serta fluktuasi cadangan piutang tak ter tagih. Risiko persaingan atau pasar produk adalah risiko terkait pelanggan lainnya yang harus dilacak dengan cermat. Langkah-

langkah seperti pangsa pasar yang hilang dari pesaing dan pendatang baru di pasar dapat digunakan untuk menilai risiko ini. Risiko ketiga yang terkait dengan perspektif ini berkaitan dengan upaya pemasaran. Upaya pemasaran bisa menjadi sangat penting baik dalam menarik pelanggan maupun dalam mengelola hubungan pelanggan yang ada. Namun, pemasaran juga bisa mahal dan hasilnya seringkali sulit diukur. Risiko inisiatif pemasaran yang tidak efisien dapat dievaluasi, misalnya, dengan melacak jumlah pendapatan yang dihasilkan dari inisiatif pemasaran ke jumlah pendapatan yang diharapkan dihasilkan oleh inisiatif tersebut dari waktu ke waktu (Hatane dkk, 2019).

2.5.2 Perspektif Risiko Internal

Menurut (Corelli, 2019), risiko internal adalah risiko yang dihasilkan dalam suatu perusahaan karena melakukan kegiatan untuk melaksanakan strategi bisnis. beberapa risiko yang terkait dengan perspektif antara lain risiko teknologi, risiko sumber daya manusia, risiko proses, dan risiko perusahaan. Kemajuan teknologi telah, dan terus memiliki, efek dramatis pada semua bidang kegiatan bisnis. Risiko teknologi utama adalah *downtime* yang terkait dengan kegagalan teknologi, yang dapat diukur dengan melacak teknologi yang diterbitkan. Perhatian utama yang terkait dengan teknologi adalah keamanan sistem. Virus atau *worm* komputer dapat melumpuhkan seluruh jaringan dan melumpuhkan operasi. Demikian pula, sistem tanpa jaminan membahayakan modal intelektual yang berharga atau informasi rahasia pelanggan. Biaya yang terlibat dalam pencurian informasi ini bisa sangat besar baik dari sudut pandang moneter maupun reputasi. Salah satu cara untuk mengukur risiko seperti ini adalah dengan melacak jumlah pelanggaran keamanan sistem dari waktu ke waktu. Risiko internal yang kedua adalah risiko sumber daya manusia. Memiliki individu yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat sangat penting

untuk keberhasilan pelaksanaan strategi. Pergantian karyawan yang berlebihan, terutama pada posisi kritis, dapat membuat perusahaan tidak dapat menjalankan strategi bisnis nya dengan sukses. Risiko ini dapat diukur dengan melacak per putaran karyawan, moral karyawan, kepuasan karyawan, atau jumlah atau persentase personel kunci yang meninggalkan perusahaan selama jangka waktu tertentu. Terkait erat dengan risiko sumber daya manusia adalah risiko proses atau risiko bahwa proses dan prosedur perusahaan tidak diterapkan secara memadai atau tepat. Risiko tersebut dapat dilacak melalui langkah-langkah seperti jumlah dan luas temuan audit internal yang tidak memuaskan (Chen, 2018).

2.5.3 Perspektif Risiko Lainnya

Menurut Corelli (2019), Risiko terkait proses lainnya adalah kemungkinan tidak adanya keluhan peraturan, yang merupakan risiko besar bagi setiap perusahaan publik dan perusahaan yang diatur. Salah satu cara untuk menilai risiko ini adalah melalui sejumlah rasionalisasi kontrol positif. Rasionalisasi kontrol pada dasarnya adalah penilaian kontrol di sekitar aktivitas bisnis utama. Salah satu cara untuk mengelola risiko ini adalah melalui tingkat otomatisasi yang lebih tinggi, yaitu risiko proses yang tidak terkendali menurun seiring dengan meningkatnya rasio proses otomatis terhadap proses manual. Risiko perspektif internal terakhir yang teridentifikasi adalah risiko perusahaan. Risiko ini dapat diukur, misalnya dengan melacak jumlah keluhan peraturan yang diterima dari waktu ke waktu atau oleh harga lini asuransi tertentu. Sehubungan dengan harga asuransi, jika suatu organisasi secara efisien mengendalikan risikonya, ia harus menghadapi tarif yang lebih rendah ketika berusaha mengalihkan sebagian dari risiko itu ke perusahaan.

2.5.4 Perspektif Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut (Corelli, 2019), perspektif risiko pembelajaran dan pertumbuhan salah satu contohnya adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Risiko pembelajaran muncul dari kemungkinan inisiatif pendidikan perusahaan tidak se efektif yang seharusnya dan dapat diukur, misalnya, dengan melacak produktivitas karyawan yang telah menerima pelatihan dan persentase karyawan yang dikirim untuk pelatihan yang dipromosikan. Sama halnya, perspektif ini dapat berdampak signifikan pada hasil perspektif lain, misalnya karyawan yang terlatih dan disiplin tidak sengaja melanggar peraturan, dan lainnya. Perusahaan dapat belajar sebaik karyawan sehingga risiko pembelajaran yang tidak optimal juga harus dinilai. Langkah-langkah untuk melakukannya mencakup persentase saran yang diterapkan. Selalu ada risiko bahwa inisiatif pertumbuhan akan gagal menghasilkan bisnis yang diharapkan. Risiko ini dapat dievaluasi dengan membandingkan pertumbuhan aktual dengan pertumbuhan yang diharapkan dari waktu ke waktu. Jenis pengukuran ini juga dapat diterapkan pada merger dan akuisisi, yang signifikan karena merupakan risiko umum bahwa banyak kesepakatan gagal menghasilkan nilai yang diharapkan pada saat kesepakatan diumumkan.

Risiko terkait dapat diukur dengan melacak varian sinergi dan manfaat lain yang diharapkan dari waktu ke waktu. Salah satu manfaat yang berpotensi signifikan adalah nilai yang diharapkan dari rekayasa ulang proses. Risiko dari ekspektasi yang tidak terwujud ini dapat dinilai, misalnya, dengan memantau tren manfaat peningkatan proses yang diharapkan-ke-aktual dari waktu ke waktu. Pengukuran risiko juga dapat berperan dalam kebijakan pengungkapan perusahaan. Misalnya, mempresentasikan pendekatan ter integrasi untuk pengungkapan perusahaan yang, pada dasarnya, melengkapi pelapor keuangan wajib dengan pengungkapan tambahan alternatif, termasuk liris metrik operasi bulanan, untuk memastikan bahwa orang luar

memiliki informasi yang mereka butuhkan. membentuk ekspektasi yang masuk akal. Mengingat peningkatan risiko secara keseluruhan, dan fokus yang intens pada pengukuran risiko, pertimbangan dapat diberikan untuk secara sukarela mengungkapkan metrik risiko tertentu bersama dengan metrik kinerja ke pasar modal. Ini tidak berarti bahwa perusahaan harus mengungkapkan informasi sensitif ke pasar pesaing (Rikhardsson dkk, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Eckert, C. (2017), "Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective", *Journal of Risk Finance*, Vol. 18 No. 2, pp. 145-158.
- Yeung, R.M.W. and Yee, W.M.S. (2013), "Risk measurement framework: An extension and validation of food safety risk in international travel destinations", *British Food Journal*, Vol. 115 No. 8, pp. 1073-1089.
- Hargarter, A. and Van Vuuren, G. (2019), "Measuring conduct risk in South African banks", *Qualitative Research in Financial Markets*, Vol. 11 No. 3, pp. 282-304
- Hatane, S.E., Supangat, S., Tarigan, J. and Jie, F. (2019), "Does internal corporate governance mechanism control firm risk? Evidence from Indonesia's three high-risk sectors", *Corporate Governance*, Vol. 19 No. 6, pp. 1362-1376.
- Chen, H.L. (2018), "Supply chain risk's impact on corporate financial performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 713-731.
- Wang, H., Wang, Y., Zhao, S., Wang, L.-p. and An, H. (2018), "The transnational comparative study on the potential risks and efficiency of commercial banks based on the weight-limited

- DEA model", *China Finance Review International*, Vol. 8 No. 4, pp. 441-452.
- Abhari, K., Davidson, E.J. and Xiao, B. (2018), "A risk worth taking? The effects of risk and prior experience on co-innovation participation", *Internet Research*, Vol. 28 No. 3, pp. 804-828.
- Snoussi, W. and El-Aroui, M. (2012), "Value-at-risk adjusted to the specificity of emerging markets: An analysis for the Tunisian market", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 7 No. 1, pp. 86-100.
- Corelli, A. (2019), "Market Risk", *Understanding Financial Risk Management*, Second Edition, *Emerald Publishing Limited, Bingley*, pp. 217-239.
- Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A.A. and Sigurjónsson, T.O. (2021), "Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 6, pp. 1446-1469..
- Liff, R. and Wahlstrom, G. (2018), "Usefulness of enterprise risk management in two banks", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 124-150.

BAB 3

PENGENDALIAN RISIKO (*RISK CONTROL*)

Oleh Hendrik Gomar Sinaga

3.1 Pendahuluan

Deklarasi para pemimpin negara anggota KTT G20 Bali, 16 Jan 2023 ternyata menyimpan sisi ketidakpastian perekonomian global pada 2023 (Arrijal Rachman, 2022). Ketidakpastian biasanya terjadi dengan adanya keterbatasan pengetahuan maupun pemahaman atas suatu peristiwa, yang melahirkan risiko. Pada dasarnya ketidakpastian dapat melahirkan peluang menjadi kesempatan kearah menuju kebaikan dan keuntungan, sementara risiko atas ketidakpastian melahirkan kerugian dan kegagalan. Pemilik usaha dalam mengelola dan mengendalikan manajemen risiko akan terlebih dahulu mengidentifikasi risiko-risiko yang berpotensi dialami, dilanjutkan dengan melakukan penilaian atas dampak dan intensitas yang disebut dengan *risk severity*. Sementara ampak gabungan antara probabilitas dan kerugian *risk severity* disebut sebagai risiko komposit. Bagan risiko komposit ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Bagan Risiko Komposit

Hasil Penilaian Risiko Komposit		Risiko Inheren		
Sistem Pengendali an Risiko		Rendah	Sedang	Tinggi
	Lemah	Rendah hingga sedang	Sedang hingga Tinggi	Tinggi
	Dapat diterima	Rendah	Sedang	Tinggi
	Kuat	Rendah	Sedang hingga rendah	Tinggi hingga Sedang

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Tabel 3.1 mengindikasikan kondisi risiko ditentukan dalam hal sebagai berikut :

- Risiko inheren - risiko yang menyatu dengan kegiatan usaha, yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal berdampak kepada kondisi keuangan.
- Sistem pengendalian risiko, sistem ini telah dituangkan dalam SOP perusahaan harus sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen risiko terintegrasi (tidak tersekat-sekat). Studi kasus penilaian komposit: PT Utama Karya (PT HK), perusahaan BUMN bergerak dalam bidang proyek Jalan Tol. Perusahaan tersebut ditawarkan pekerjaan pembangunan jalan tol di Pegunungan Bintang Papua Selatan daerah konflik yang dikuasai OPM.
- Evaluasi eksposur risiko adalah sebagai berikut:
Risiko inheren - Operasi pekerjaan jalan tol di Pegunungan Bintang Papua Selatan sangat berisiko besar. Pekerja PT HK bisa diserang oleh teroris OPM. Karena itu risiko inheren PT HK dikategorikan dalam kolom Tinggi (*high*).

- d) Sistem pengendalian risiko : PT HK sangat profesional dalam pekerjaan jalan tol, namun tidak mempunyai pengalaman dalam berperang dan menghadapi kontak senjata, dengan demikian sistem pengendalian risiko PT HK dikategorikan lemah (*weak*). Gabungan risiko inheren tinggi (*high*) dengan sistem pengendalian risiko lemah (*weak*), menghasilkan kondisi risiko yang tinggi (*high*).

Kesimpulan: Staretegi yang tepat untuk PT HK dalam tawaran pekerjaan Jalan Tol di Pegunungan Bintang Papua Selatan sebaiknya ditolak. Sebaliknya: PT Hutama (PT HK) pada saat menerima tawaran pekerjaan pembangunan jalan tol di Pegunungan Bintang Papua Selatan daerah konflik yang dikuasai OPM, berinisiatif menjalin kerjasama dengan Kementerian Pertahanan Negara RI, dimana sebagai pelaksana pekerja lapangan adalah dari personil TNI Angkatan Darat terlatih baik dalam berperang maupun dalam pekerjaan jalan tol. Evaluasi risiko : risiko yang dihadapi PT HK sangat tinggi (*high*) karena kemungkinan serangan atau kontak senjata teroris OPM. Pengendalian Risiko : Karena PT HK memiliki pelaksana lapangan dari personil TNI Angkatan Darat terlatih, sistem pengendalian PT HK terhadap risiko perang atau kontak senjata sangat baik masuk dalam kategori kuat (*strong*), dapat diperoleh gabungan risiko yang tinggi (*high*) dengan sistem pengendalian yang kuat (*Strong*), maka sistem pengendalian risiko dikategorikan Tinggi hingga Sedang (*High to Moderate*). Strategi yang tepat untuk PT HK adalah menerima penawaran dengan memaksimalkan keuntungan penawaran harga yang tinggi, pemberian kenaikan pangkat istimewa dan penghargaan istimewa kepada pelaksana lapangan dari TNI Angkatan Darat oleh Kementerian Pertahanan Negara RI. Tahap terakhir dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah pengendalian risiko yang dibagi dalam 2 (dua) kategori yaitu pengendalian fisik (risiko dihilangkan dan risiko

diminimalisir) dan pengendalian finansial (risiko ditahan dan risiko ditransfer).

3.2 Pengendalian Risiko (*Risk Control*)

Pengendalian risiko (*risk control*) adalah strategi bisnis dalam mengevaluasi potensi kerugian dengan aksi yang dirumuskan untuk mengurangi bahkan menghilangkan ancaman potensi risiko dimaksud. Perangkat teknik yang digunakan adalah dengan menggunakan temuan atas penilaian risiko, dan mengidentifikasi potensi risiko aspek teknis dan nonteknis bisnis, kebijakan keuangan, dan masalah lain yang dapat memengaruhi kesehatan perusahaan (Will Kenton. 2021). Pengendalian risiko sangat dibutuhkan dalam manajemen risiko. Eksposur terhadap risiko yang tinggi, jika diimbangi dengan pengendalian risiko yang baik, akan dapat mengurangi atau menekan risiko yang dihadapi oleh perusahaan.



Gambar 3 1 Pengendalian risiko (*Risk Control*)

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Konsep inti pengendalian risiko terdiri dari :

3.2.1 Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)

Konsep penghindaran risiko (*risk avoidance*) merupakan metode terbaik dalam pengendalian kerugian. Risiko yang bisa dihilangkan tanpa efek negatif terhadap pencapaian tujuan, harus dihindari. Contoh pilihan gudang penyimpanan di daerah macet dan daerah bebas macet. Walaupun harga sewa gudang bebas macet lebih tinggi sedikit maka sebaiknya manajemen akan memilih gudang di daerah bebas macet tersebut. Konsep penghindaran risiko biasanya sudah dapat dilakukan pada tahap perencanaan dengan metode yang diambil untuk mengatasi kemungkinan-kemungkinan risiko yang terjadi dengan berbagai tindakan pencegahan. Contoh: Negara Republik Indonesia dalam menghadapi resesi global tahun 2023 perlu menangani tingkat inflasi dalam upaya menghindari terjadi efek domino gangguan ekonomi.

Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian, menyampaikan strategi pengendalian laju inflasi di daerah (Agus Rodani. 2022), dengan langkah sebagai berikut:

1. Adanya komunikasi publik yang baik, menghindari kepanikan dan menjaga ketenangan masyarakat;
2. Adanya sinergi tinggi pada tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk mengendalikan Inflasi Daerah (TPID);
3. Satgas Pangan daerah secara konsisten dan sistematis melaporkan harga dan ketersediaan komoditas kepada kepala daerah, diteruskan secara berjenjang kepada Kemendagri. Adanya fungsi kontrol pengecekan lapangan secara langsung terkait harga dan ketersediaan komoditas dan mengendalikan masalah yang terjadi (suplai/distribusi);
4. Pengawasan Pemda dan penegak hukum atas penyaluran BBM subsidi tepat sasaran ke masyarakat tidak mampu;

5. Menggerakkan penghematan energi dengan mematikan lampu yang tidak perlu di siang hari;
6. Mengoptimalkan fungsi PKK, Babinsa, Babinkamtibmas sebagai penggerak untuk menanam pangan cepat panen dalam upaya ketersediaan dan kecukupan pangan rumah tangga;
7. Kerja sama Antar Daerah (KAD) untuk saling melengkapi kecukupan komoditas pangan strategis, daerah yang kekurangan komoditas dapat mengambil dari daerah yang surplus;
8. Mengintensifkan jaringan pengaman sosial anggaran: Belanja Tidak Terduga (BTT), Bansos, desa, realokasi Dana Alokasi Umum (DAU) Bansos Pusat;
9. Mengintensifkan pengumuman angka inflasi BPS dan BI hingga tingkat Kabupaten/Kota;
10. Pengendalian inflasi merupakan isu prioritas negara dan *stakeholder*.

3.2.2 Pencegahan Kerugian (*Loss Prevention*)

Pencegahan kerugian dengan cara menerima risiko, tetapi berupaya meminimalkan kerugian, bukan menghilangkannya. Misalnya, persediaan dagang yang disimpan di gudang rentan terhadap pencurian. Pencegahan kerugian dapat dilakukan melalui program keamanan yang memadai, memasang CCTV, dan fasilitas penyimpanan yang aman. Atau contoh lainnya adalah melakukan perawatan rutin mesin-mesin produksi dengan memperbaiki, mengencangkan, mengganti suku cadang atau komponen pada mesin produksi dengan *preventive maintenance* untuk mengurangi peluang terjadinya kerusakan dan kegagalan sistem mekanik.

3.2.3 Mengurangi Kerugian (*Loss Reduction*)

Menerima risiko dan berupaya membatasi kerugian ketika ancaman terjadi. Misalnya perusahaan yang menyimpan bahan kimia berisiko menimbulkan penyakit dan risiko keselamatan kerja. Upaya untuk mengurangi kerugian akibat kecelakaan laboratorium yaitu melalui Penerapan 7 prinsip pengelolaan laboratorium yang baik, sebagai berikut:

- 1) Setiap pengguna laboratorium wajib mematuhi peraturan dan tata tertib perusahaan .
- 2) Wajib menjaga keamanan dan keselamatan kerja selama bekerja di laboratorium.
- 3) Menata alat dan bahan dengan baik .
- 4) Ruang penyimpanan yang Aman, Mudah dicari, Mudah diambil.
- 5) Pemisahan bahan di Laboratorium: bahan reaktif terhadap asam dan gas bertekanan, bahan mudah terbakar, bahan reaktif terhadap air, bahan beracun, bahan korosif, bahan mudah meledak, dan bahan oksidator.
- 6) Pelabelan bahan kimia, dan
- 7) Administrasi sarana dan prasarana dan fasilitas umum.

3.2.4 Pemisahan (*Segregation*)

Jika semua aset berada di tempat yang sama, maka perusahaan perlu melakukan pemisahan dengan menggunakan tenaga kerja yang beragam secara geografis sehingga produksi dapat berlanjut ketika masalah muncul di gudang tertentu. Konsep pemisahan dilakukan melalui diversifikasi dengan melakukan variasi investasi, produk, dan usaha, jenis aset dengan tujuan untuk mengurangi risiko. Penurunan pendapatan dari penjualan salah satu lini usaha dapat diimbangi dari keuntungan produk atau usaha lainnya.

3.2.5 Penanggungan atau Penahanan Risiko (*Risk Retention*)

Penanggungan sendiri risiko (*risk retention*) dengan menyediakan dana untuk menutupi risiko dengan menanggung atau membayar kerugian yang muncul, disebut dengan istilah *self assumption of risk* atau *self insurance*. Penyebab perusahaan berani menanggung risiko yang muncul diantaranya :

- 1) Penahanan risiko yang direncanakan dan tidak direncanakan

Ketika manajemen melakukan evaluasi terhadap potensi risiko yang berhubungan dengan bisnis, kemudian memilih untuk tidak mengalihkan kepada pihak lain, maka manajemen dinyatakan telah melakukan penahanan risiko dengan terencana. Strategi pemerintah untuk menyesuaikan kenaikan harga BBM yang disebabkan kenaikan minyak dunia, maka pemerintah mengeluarkan kebijakan dengan memberikan kompensasi program perlindungan sosial (*perlinsos*), bantuan subsidi upah (BSU) dan Bantuan Langsung Tunai (BLT) untuk mengurangi dampak sosial masyarakat yang kurang mampu. Penahanan risiko yang tidak direncanakan bisa terjadi bilamana Pemerintah gagal dalam mengidentifikasi risiko yang muncul dalam penyesuaian kenaikan harga BBM, tidak melakukan tindakan mengatasi dampak sosial masyarakat kurang mampu serta tidak mengalokasikan dana terencana untuk mengimbangi kenaikan harga. Contoh lainnya: Indonesia tercatat mengalami surplus perdagangan (*export*) pada tahun 2022 hingga mencapai US\$ 50 miliar, namun para eksportir Indonesia lebih cenderung menyimpan dananya dalam bentuk deposito mata uang dolar di bank-bank Singapura dengan prinsip pengoptimalan keuntungan atas tingkat bunga dengan rentang 3% - 4% lebih tinggi dari tingkat suku bunga deposito yang ditawarkan bank-

bank di Indonesia hanya pada rentang 1,25% - 1,75% saja per tahun. Penahanan risiko yang tidak direncanakan atas selisih suku bunga ini membuat para eksportir dalam negeri enggan mendepositokan pada bank-bank lokal, faktanya bahwa eksportir Indonesia malah membuat cadangan devisa singapura terus bertambah.

2) Pendanaan risiko yang ditahan

Risiko yang ditahan pada prinsipnya dapat didanai dan dapat juga tidak didanai. Misalnya, risiko yang tidak didanai adalah usaha supermarket tidak mendanai potensi terjadinya pencurian yang dilakukan oleh pelanggan, karena supermarket beranggapan bahwa risiko pencurian yang dilakukan pelanggan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha supermarket sehingga tidak mengalokasikan pendanaan yang khusus. Kerugian pencurian yang dilakukan pelanggan dikategorikan sebagai biaya (*expense*) operasi supermarket. Adapun jenis dari pendanaan ini meliputi :

a. Dana Cadangan

Dana cadangan merupakan dana yang ditempatkan dalam portofolio yang hanya boleh dialokasikan untuk menutup risiko kerugian yang tidak dapat ditutup oleh cadangan lainnya dalam bentuk aset yang likuid, atau dengan memasuki pasar keuangan yang bonafit, pada saat perusahaan mengalami risiko kerugian, perusahaan bisa mendapatkan dana dari pasar keuangan, walaupun pada umumnya perbankan tidak mengakomodir kredit untuk mengcover kerugian akibat terjadinya risiko, contohnya risiko atas kejadian kebakaran gedung.

b. Risiko Sendiri (*Self Insurance*)

Risiko sendiri merupakan strategi perusahaan dengan mendedikasikan pengelolaan dana cadangan menjadi seperti asuransi untuk kepentingan perusahaan itu sendiri (*self-insurance*). Risiko masih berada dalam manajemen pengelolaan perusahaan itu sendiri. Risiko Sendiri (*Self Insurance*) dapat dilakukan apabila eksposur (jumlah total risiko) di perusahaan tinggi, dan skala ekonomisnya bisa tercapai dengan potensi risiko bisa di kuantifikasi dengan baik. Dalam kategori risiko sendiri (*self insurance*), maka perusahaan akan melakukan perhitungan yang lebih detail dan prudent untuk mengalokasikan besaran premi dan pertanggungan yang memadai.

c. Asuransi Tawanan (*Captive Insurance*)

Perusahaan asuransi tawanan (*Captive Insurance*) adalah pendirian subsidiari asuransi yang menyediakan jasa mitigasi beban risiko yang dipindahkan oleh perusahaan sejenis maupun induk yang masih berada dalam satu entiti, baik dalam negeri maupun Luar negeri. Risiko masih berada dalam pengendalian manajemen perusahaan itu sendiri. Asuransi tawanan (*Captive Insurance*) dibentuk dengan tujuan untuk memperoleh manfaat keuntungan dari kelompok teknik pengendali risiko dengan pemegang polis dan penanggung berdasarkan pengalaman sendiri, tingkat premi risiko lebih murah secara keseluruhan dengan membeli re-asuransi dengan biaya lebih rendah daripada biaya penanggung langsung. Perusahaan induk membentuk subsidiari asuransi tawanan untuk menanggung sejumlah risiko yang dapat diasuransikan.

d. Diversifikasi (*Diversification*)

Pemisahan portofolio investasi menjadi beberapa jenis aset merupakan salah satu strategi manajemen terhadap risiko yang memberikan perlindungan terhadap kerugian satu investasi dapat *discover* oleh investasi lainnya disebut dengan diversifikasi (*diversification*). Diversifikasi investasi dapat efektif dengan mengupayakan pengalokasian sumber daya dari beberapa lini bisnis atau berbagai produk layanan yang berbeda. Kehilangan pendapatan dari satu lini tidak akan mengakibatkan kerugian fatal, karena dapat dikompensasi dari keuntungan bisnis lainnya. Misalnya, Investasi pendapatan tetap, yaitu investasi yang keuntungannya diperoleh secara rutin atau berjangka, seperti misalnya deposito atau kos-kosan yang disewakan. Atau Investasi kenaikan modal, yaitu yang hasil penginvestasiannya memberikan kenaikan nilai modal secara signifikan, seperti misalnya properti, reksadana, saham atau obligasi.

e. Transfer Risiko (*Risk Transfer*)

Pemindahan risiko (*Risk Transfer*) merupakan suatu strategi bisnis untuk mengalihkan potensi kerugian risiko sebagian atau seluruhnya kepada pihak ketiga yang lebih mampu menghadapi risiko tersebut. Contoh: seseorang atau perusahaan membeli dan membayar polis asuransi kecelakaan. Dengan harapan bila terjadi suatu kecelakaan yang mengakibatkan kerusakan kendaraan, maka perusahaan asuransi penanggung akan membayar kerugian perbaikan maupun mengganti kendaraan yang diasuransikan tersebut. Berikut jenis – jenis dari transfer risiko :

1. Asuransi (*Insurance*)

Asuransi merupakan sebuah mekanisme perlindungan dengan memindahkan risiko, khususnya risiko murni (*pure risk*) yang mendatangkan kerugian bila terjadi dan tidak merugi bila tidak terjadi melalui pembayaran premi, guna memperoleh ganti rugi dari pihak penanggung bilamana dikemudian hari terjadi kehilangan maupun kerugian, seperti risiko kebakaran, tanah longsor, banjir, kecelakaan dan lainnya. Prinsip dasar yang harus dipenuhi dalam asuransi adalah hak untuk mengasuransikan diakui secara hukum (*insurable interest*), tindakan untuk mengungkapkan secara jelas, benar, akurat dan lengkap (*Utmost good faith*), tidak ada intervensi terhadap kejadian yang menimbulkan suatu akibat (*proximate cause*), penanggung telah menyediakan kompensasi finansial sebelum terjadinya klaim kerugian (*Indemnity*), pengalihan hak tuntutan setelah klaim dibayar (*subrogation*) dan hak perusahaan jasa asuransi untuk mengajak perusahaan jasa asuransi lainnya untuk ikut memberikan ganti rugi (*contribution*).

2. Lindung Nilai (*Hedging*)

Kebijakan moneter Indonesia dalam menggunakan sistem nilai tukar mengambang dan berfluktuasi mengakibatkan risiko nilai mata uang tidak dapat diprediksi dan cenderung menunjukkan pelemahan. Lindung nilai (*hedging*) merupakan sebuah teknik strategi dagang untuk melindungi dana usaha dari fluktuasi nilai tukar yang merugikan dan

mengelola risiko akibat naik turunnya harga dipasar keuangan dalam upaya meminimalisir kemungkinan berkurangnya atau hilangnya nilai sebuah aset (Bank Indonesia, 2014). Pada saat perusahaan ekspor/impor maupun *trader* melakukan transaksi dalam mata uang asing, ada risiko yang melekat dalam transaksi yaitu terjadinya fluktuasi atau penurunan maupun kenaikan kurs mata uang asing, untuk mengurangi risiko kerugian akibat nilai mata uang yang tidak dapat diprediksi, diperlukan suatu payung penyeimbang lindung nilai (*hedging*) dengan membeli kontrak *Futures* atau *Forward*.

3. Perseroan Terbatas (*Incorporated*)
Pembentukan Perseroan Terbatas (*Incorporated*) merupakan alternatif pemindahan (*transfer*) risiko oleh krena bila terjadi kerugian, maka yang menjadi tanggungjawab pemilik saham atas kerugian tersebut terbatas hanya sebesar saham yang dimiliki diperusahaan tersebut sesuai peraturan UU No 40 Tahun 2007 Pasal 3 Ayat 1 tentang PT yang berbunyi, “Para pemegang saham tidak bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan PT dan perikatan yang dilakukan oleh PT melebihi dari saham yang dimiliki oleh masing-masing pemegang saham” (Undang-undang PT No. 40, 2007).

3.3 Penutup

Pada saat perusahaan menghadapi ancaman risiko tinggi (*high*), dengan kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu memitigasi ancaman menjadi kesempatan, pengendalian

risiko akan bergerak positif kedalam kategori kuat (*strong*) maka gabungan dari risiko yang tinggi (*high*) dengan sistem pengendalian yang kuat (*strong*) menghasilkan risiko kategori tinggi hingga sedang (*High to Moderate*). Perusahaan mampu mengatasi ancaman menjadi kesempatan dan memberikan nilai akhir keuntungan bagi perusahaan. Contoh: Inisiatif PT Utama (PT HK) menjalin kerjasama dengan Kementerian Pertahanan Negara RI untuk melaksanakan pekerjaan pembangunan jalan tol di Pegunungan Bintang Papua Selatan daerah konflik yang dikuasai OPM, dapat merubah risiko ancaman menjadi kesempatan oleh karena personil TNI Angkatan Darat terlatih baik dalam berperang maupun dalam pekerjaan jalan tol. Evaluasi risiko : risiko yang dihadapi PT HK sangat tinggi (*high*) karena kemungkinan serangan atau kontak senjata teroris OPM. Pengendalian Risiko : Karena PT HK memiliki pelaksana lapangan dari personil TNI Angkatan Darat terlatih, sistem pengendalian PT HK terhadap risiko perang atau kontak senjata sangat baik masuk dalam kategori kuat (*strong*), dapat diperoleh gabungan risiko yang tinggi (*high*) dengan sistem pengendalian yang kuat (*Strong*), maka sistem pengendalian risiko dikategorikan Tinggi hingga Sedang (*High to Moderate*). Strategi yang tepat untuk PT HK adalah menerima penawaran dengan memaksimalkan keuntungan penawaran harga yang tinggi, pemberian kenaikan pangkat istimewa dan penghargaan istimewa kepada pelaksana lapangan dari TNI Angkatan Darat oleh Kementerian Pertahanan Negara RI.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Rodani. *Kiat Mengatasi Laju Inflasi dan Ancaman Resesi Tahun 2023*. https://babelprov.go.id/berita_detil/10-langkah-strategis-pemerintah-kendalikan-inflasi-daerah,2022
- Arrijal Rachman. *KTT G20 Bali Berhasil, Apakah Ekonomi Dunia 2023 Tetap Suram*. Jakarta: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20221118074113-4-389178/ktt-g20-bali-berhasil-apakah-ekonomi-dunia-2023-tetap-suram,2022>
- Bank Indonesia. (2018a). Kurs Transaksi Bank Indonesia. Retrieved September 28, 2018, from <https://www.bi.go.id/id/moneter/informasi/kurs/transaksi-bi/Default.aspx>
- Undang-undang Perseroan Terbatas (PT) No. 40, <https://www.bing.com/search?q=Undang-undang+PT+No.+40%2C+2007&cvid=e449458baa544c5eabc927f583fa4586&aqs=edge..69i57j0l8.2754j0j4&FORM=ANAB01&PC=U531,2007>
- Will Kenton. 2021. *Risk Control: What It Is, How It Works, Example*. <https://www.investopedia.com/terms/r/risk-control.asp>

BAB 4

PEMBELANJAAN RISIKO (*RISK FINANCING*)

Oleh Aprizal

4.1 Pendahuluan

Ada dua jenis transfer risiko: transfer pengendalian risiko dan transfer pembiayaan risiko. Karena risiko dapat dikendalikan, transfer risiko tidak memerlukan mobilisasi dana karena:

1. Mengalihkan aktivitas atau aset kepada pihak yang berbeda
2. Mengalihkan tanggung jawab kepada transfree dengan harapan mengurangi atau menghilangkan tanggung jawab pihak yang mengalihkan atas kerugian yang terjadi, dan
3. Asumsikan bahwa pihak lain bertanggung jawab atas kerugian yang bersangkutan.

Pengendalian risiko adalah upaya untuk mengurangi kemungkinan kerugian dan membuat risiko lebih dapat diprediksi. Pengeluaran risiko adalah metode untuk memperoleh dana untuk menutupi kerugian.

4.2 Strategi Pengeluaran Risiko

Strategi pengeluaran risiko meliputi : pertukaran pendukung perjudian. Pertukaran pendukung risiko adalah upaya untuk memindahkan risiko yang diikuti mendukung. Ketika risiko

ditransfer melalui pembiayaan risiko, pihak yang mentransfer mencari dana dari pihak luar untuk menutup kerugian, jika terjadi. Pengalihan pembiayaan risiko dapat dilakukan: (1).Risiko dialihkan ke pihak penyedia asuransi (*insurance transfer*); (2). Pengalihan risiko ke perusahaan nonasuransi (nonasuransi transfer).

4.3 Transfer Asuransi

Pengalihan risiko ke asuransi perusahaan dikenal sebagai transfer asuransi. Asuransi adalah salah satu cara untuk menangani risiko dengan mengalihkan risiko tersebut kepada perusahaan asuransi dengan membayar premi yang lebih rendah atau lebih rendah dari risiko kerugian finansial jika terjadi bencana. Salah satu pilar terpenting perencanaan keuangan masa depan adalah asuransi. Mengenai asuransi, ada tiga aliran pemikiran. Aliran pertama memandang asuransi sebagai kemitraan antara perusahaan asuransi yang berfungsi sebagai sarana untuk mentransfer risiko. Aliran kedua memandang asuransi sebagai metode atau mekanisme pertanggung jawaban dan mengabaikan hubungan ini. Dua aliran lainnya digabungkan dalam aliran ketiga.

Dengan membayar uang yang telah disumbangkan oleh anggota suatu kelompok, asuransi mengurangi dampak kerugian. Dengan cara ini, perlindungan bisa dikatakan untuk menyesuaikan kemalangan. Pembawa juga berpartisipasi dalam kegiatan pencegahan kerugian untuk mengurangi tekanan keuangan pada anggota kelompok. Namun, tujuan utama asuransi adalah untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) yang ditimbulkan oleh kesadaran akan kemungkinan kerugian, bukan pemerataan atau pencegahan kerugian. Bahaya yang dapat dilindungi harus memenuhi kebutuhan sebagai berikut :

- a. Potensi kerugian cukup besar, namun rendah probabilitasnya

Risiko kerugian yang cukup besar merupakan persyaratan kelayakan dalam ekonomi medis; namun, kemungkinan kerugian tersebut rendah. Sementara biaya asuransi relatif rendah dibandingkan dengan potensi kerugiannya, tertanggung harus menghadapi kerugian yang signifikan. Mereka tidak akan mengalihkan risiko kepada perusahaan asuransi jika potensi kerugiannya tidak cukup besar bagi mereka. banyak risiko yang cukup besar untuk ditangani oleh bisnis karena kemungkinan kehilangan uang sangat kecil. Misalnya, jika seorang karyawan sakit dan penyakitnya ringan, perusahaan harus mengurusnya.

- b. Kemungkinan dapat ditentukan
Pembayaran asuransi berdasarkan perkiraan tentang apa yang ada di toko, sementara angkanya bergantung pada pengukur kemungkinan. Kemungkinan itu sendiri biasanya melekat pada pengalaman sebelumnya.
- c. Diproduksi secara massal dan seragam
Persyaratan utama suatu perusahaan untuk diasuransikan dalam jumlah besar. Artinya, mempertaruhkan unit yang sama membutuhkan sejumlah besar alternatif. Pasti ada banyak mobil yang ditanggung oleh asuransi mobil. Pasti banyak orang yang membeli asuransi jiwa. Sejumlah besar peristiwa perlu diamati untuk sampai pada perkiraan probabilitas yang tepat.
- d. Tertanggung tidak dapat mengendalikan atau mempengaruhi peristiwa yang dipertanggungkan, sehingga kerugian yang timbul tidak dapat dihindari. Padahal, situasi ini hanya berlaku untuk kejadian yang tidak terduga seperti cuaca atau gempa bumi.
- e. Beberapa kelemahan Perusahaan asuransi biasanya berjanji untuk menutupi kerugian yang terjadi pada waktu dan lokasi tertentu. Dalam kontrak ini harus diketahui kapan dan di mana kerugian itu terjadi, misalnya perjanjian

untuk menutupi kerugian kebakaran pada lokasi tertentu.

4.4 Transfer Non Asuransi

Sebagian besar transfer risiko ke pihak non-asuransi dilakukan melalui kontrak bisnis standar dan kontrak transfer risiko khusus. Persyaratan kontrak mengenai pengalihan tanggung jawab, kerugian aset, kerugian personel, dan kerugian pendapatan bersih kepada pihak ketiga. Tanggung jawab yang dialihkan dapat digunakan untuk membedakan pengalihan ini. Dalam keadaan ekstrim, transfer hanya mengalihkan tanggung jawab finansial atas tindakan penerima transfer yang tidak disengaja. Dalam kasus ekstrem lainnya, pihak yang mengalihkan akan diberi kompensasi sesuai dengan ketentuan kontrak, terlepas dari apakah kerugian tersebut disebabkan oleh kelalaian penerima pengalihan, pihak ketiga, atau bencana alam. Banyak risiko yang harus diperhitungkan saat menggunakan non-asuransi, termasuk pada :

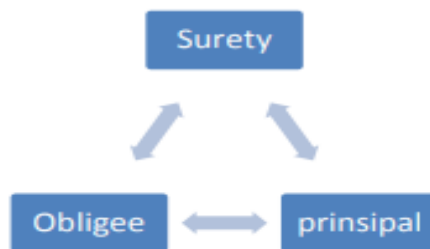
- a. Manajer percaya bahwa risiko telah dialihkan ke pihak lain, sehingga kontrak tidak dapat begitu saja mengalihkan sebagian risiko. Akibatnya, manajer harus hati-hati meninjau persyaratan kontrak.
- b. Bahasa tertulis sangat legal dan sulit dipahami oleh non-pengacara, yang menyebabkan kesalahpahaman dan salah tafsir.
- c. Surat kontrak dapat dijatuhkan oleh pengadilan, jika item dalam perjanjian bertentangan dengan hukum tidak resmi, fokus pada otoritas publik atau itu hanya sedikit tidak masuk akal untuk transfree.

Contoh Transfer Pembiayaan Risiko Non-Asuransi, yaitu :

- a. Lessor dapat mentransfernya ke lessee melalui perjanjian leasing jika lessee bertanggung jawab secara finansial atas kerusakan properti pihak ketiga atau cedera tubuh.

Perjanjian tanggung jawab ini berfungsi sebagai pelajaran sampling sebelum ditandatangani.

- b. Bergantung pada bagaimana kesepakatan dibuat, penyewa (penyewa) juga dapat mengalihkan potensi kerugian kepada pemberi sewa melalui perjanjian leasing. Penyewa dibebaskan dari risiko keusangan ekonomi, keusangan teknologi yang logis, dan jatuhnya harga sewa dengan menyewa barang daripada memilikinya secara langsung.
- c. Perpindahan bahaya juga terjadi dalam kontrak pembangunan bangunan, dimana dalam perjanjian disebutkan adanya angsuran premi risiko.
- d. *Surety bond*: dalam kontrak yang dikenal sebagai *surety bond*, tiga pihak terlibat: *surety*, juga dikenal sebagai penjamin, *obligee*, juga dikenal sebagai prinsipal pihak, dan jaminan.



Gambar 4. 1 Surety Bond

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Misalnya perjanjian antara *obligor (principal)* dan kontraktor (*obligor*) menetapkan bahwa principal akan menyiapkan pekerjaan sesuai dengan kontrak, obligor akan membayar lunas pada saat pekerjaan selesai, dan kedua belah pihak sepakat untuk mengikat perjanjian

dengan penjamin. Kerugian obligee akan ditanggung oleh penjamin, dan penjamin akan membebaskan jumlah tersebut kepada obligee di muka jika ternyata kontaktor gagal memenuhi kewajibannya. selain sebaliknya.

- e. Netralisasi adalah proses menyeimbangkan peluang kerugian di atas dengan peluang untung. *Hedging* adalah jenis perdagangan yang paling umum di dunia.

4.5 Retensi Risiko

Dikenal sebagai retensi risiko sendiri, mengacu pada praktik bisnis yang memegang beberapa atau semua potensi kerugian. Karena tidak semua risiko yang memengaruhi operasi atau bisnis harus diasuransikan, risiko relatif biasanya akan dikelola oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan itu sendiri menyediakan pembiayaan untuk menghadapi risiko semacam ini. Kemandirian ini bisa aktif (direncanakan) atau pasif (tanpa perencanaan). Jika manajer risiko tidak memperhatikan paparan kehadiran, mereka dikatakan pasif karena mereka bahkan tidak berusaha untuk mengelolanya. Hanya sejumlah kecil bisnis yang telah menilai risiko kerugian pribadi, keuangan, dan properti mereka. Akibatnya, mengambil risiko yang tidak direncanakan adalah hal biasa. Perusahaan yang telah mengidentifikasi risiko tetapi meremehkan potensi kerugian terkadang ditemui.

Banyak risiko memang sensitif terhadap eksposur dalam keadaan lain, tetapi pengambilan keputusan tentang bagaimana menghadapinya secara konsisten ditunda. Retensi yang tidak terencana, di sisi lain, bisa menjadi strategi terbaik untuk pemaparan tertentu tetapi tidak pernah menjadi rasional. Retensi dianggap aktif ketika manajer mempertimbangkan metode untuk mengambil risiko dan secara sadar memilih untuk tidak melakukannya. Bergantung pada keadaan seputar keputusan untuk menanggung risiko, retensi terencana mungkin rasional atau tidak. Terkadang ternyata perusahaan yang bersangkutan

bertanggung jawab atas risiko yang memenuhi kebutuhan banyak orang. Sebaliknya, risiko yang seharusnya ditanggung individu ternyata diasuransikan. Suatu organisasi yang menanggung risikonya sendiri termasuk dalam salah satu kategori berikut:

- a. Suatu keharusan karena bisnis tidak punya pilihan lain.
Kewajiban (*default*) untuk menanggung Risiko yang ditimbulkan oleh perusahaan; risiko tidak dapat dialihkan. Misalnya, kemungkinan dimintai pertanggungjawaban atas kejahatan atau penyusutan aset. Tidak ada penyedia asuransi yang mau mengambil kedua risiko tersebut.
- b. Biaya
Apabila perusahaan mengalihkan risiko kepada perusahaan asuransi, maka wajib membayar premi perusahaan asuransi dengan salah satu cara berikut:
 - 1) Tunjangan kerugian, atau perkiraan penanggung atas antisipasi kerugian pihak tertanggung.
 - 2) *Loading*, yang meliputi perkiraan biaya tak terduga dan biaya yang terkait dengan margin keuntungan. Memuat dapat dikenakan biaya mulai dari 30% hingga 40% dari premi. Jika bisnis bermaksud menanggung risikonya sendiri, ia harus mempertimbangkan apakah akan lebih hemat biaya untuk mengasuransikan dirinya sendiri daripada mengasuransikan dirinya sendiri dengan penghematan pembayaran premi.
- c. Kehilangan harapan
Dalam jangka panjang, perusahaan dapat menghemat uang sepersekian detik jika percaya bahwa ekspektasi kerugian yang dihitung lebih rendah dari perkiraan perusahaan asuransi. Plus, jika perhitungan keputusan asuransi sama dengan keputusan, maka penyimpanan tetap menjadi pilihan terbaik. Selain keputusan yang diantisipasi, perlu diperhitungkan penyebaran

keputusasaan. Untuk menghilangkan ketidakpastian dalam jangka pendek, perusahaan harus mampu membayar premi asuransi yang lebih besar dari kerugian yang diantisipasi jika akan menangani kerugian yang mungkin lebih besar pada tahun berikutnya daripada yang dapat ditanggungnya. Jumlah tambahan yang ingin Anda bayar ditentukan oleh tujuan manajemen risiko perusahaan, kemampuan menanggung kerugian, risiko yang dapat diperkirakan (variasi potensi kerugian), dan tingkat kesulitan potensi kerugian. Misalnya, perusahaan akan memperhatikan variasi kerugian jika tujuan dari manajemen risiko adalah untuk menstabilkan opini dan menciptakan ketenangan. Namun, jika tujuan perusahaan adalah kelangsungan hidup, beberapa kerugian akan diabaikan. Pihak bertanggung akan menanggung risiko sampai dengan limit, namun jika ingin terproteksi dari kerugian yang melampaui limit maka dapat mengkombinasikan asuransi dan retensi dengan menggunakan asuransi akses atau deductible. Hal tersebut biasanya melindungi tertanggung dari kerugian per unit atau kejadian yang melebihi ambang batas yang telah ditentukan sebelumnya; namun, ada kasus di mana asuransi ini melindungi kerugian yang melebihi batas kerugian tahunan.

d. *Opportunity cost*

Waktu pembayaran premi sehubungan dengan biaya kerugian disebut sebagai biaya peluang. Perusahaan dapat memilih retensi jika premi akan sama dengan atau lebih kecil dari kerugian dan biaya alternatif, serta jarak dan waktu antara pembayaran premi dan kerugian dan biaya alternatif yang akan memberikan keuntungan lebih dengan menggunakan sebagian besar hasil investasi dari dana cadangan untuk membayar kerugian. Misalnya,

premi awal sebesar Rp115.000.000,00 dibayarkan untuk polis berjangka. Perkiraan pembayaran kerugian dan pengeluaran lainnya adalah Rp40.000.000,00 yang dilakukan segera, Rp40.000.000,00 pada akhir bulan keenam, dan Rp40.000.000,00 pada akhir bulan kedelapan. Alternatif pembayarannya adalah Rp 120.000.000,00, dan karena suku bunga yang berlaku pada tingkat suku adalah 12 persen per tahun, maka present valuenya adalah Rp 40.000.000,00 dikali Rp 37.740.000,00 dikalikan Rp 33.690.000,00 sama dengan Rp 111.430.000,00. Akibatnya, mengambil risiko sendiri akan memiliki keuntungan sebagai berikut: Rp 115.000.000,00 dibagi Rp 111.430.000,00 menghasilkan Rp 3.570.000,00. Semakin tinggi pengembalian investasi, semakin lama waktu tunggu, dan semakin tinggi biaya dan kerugian, semakin penting untuk mempertimbangkan arus kas. Semakin lama waktu *log (time gap)* sehubungan dengan hilangnya tanggung jawab, semakin penting untuk menanggung risiko tanggung jawab daripada risiko properti.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, Andika. (2017). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Risiko Likuiditas Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia*, Universitas Sumatera Utara. Sumatera Utara: Skripsi tidak diterbitkan.
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. Arikunto.
- A'yunur, Rochimah. (2014). *Penerapan Manajemen Risiko (Risk Management) untuk Meminimalkan Kredit Bermasalah Pada Bank Jatim Cabang Bondowoso*, UIN Sunan Ampel Surabaya. Surabaya: Skripsi tidak diterbitkan.
- Bhinadi, Ardito. (2018). *Muamalah Syar'iyah Hidup Barokah*. Jakarta: Deepublish.
- Bungin Burhan. (2005). *Metodologi Penelitian Sosial: Format 2 Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Dadang, Wawancara Marketing KSPPS Al-Bahjah Tulungagung (Di Kantor KSPPS AlBahjah), 10 Juli 2019 Dokumen Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) Al-Bahjah Tulungagung tahun 2018.
- Fachmi. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Grasindo.
- Faisal, Sanapsiah. (1982). *Metodologi Penelitian*. Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Faozi, Zua. (2017). Peran KSPPS Tamzis Bina Utama Cabang Batur dalam meningkatkan perekonomian petani melalui akad pembiayaan mudharabah, Skripsi UIN Walisongo. Semarang: Skripsi tidak diterbitkan.
- Firmansyah, M. Anang dan Mahardika, Budi W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Sleman: Deepublish.
- Suharsimi. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. Basyaib.

BAB 5

PENDEKATAN KUALITATIF & KUANTITATIF DALAM PEMILIHAN METODE PENANGANAN RISIKO

Oleh Moh. Zaki Kurniawan

5.1 Pentingnya Pengkajian Risiko

Pengkajian risiko adalah sarana tidak hanya untuk memahami risiko yang dihadapi masyarakat (atau keluarga atau bisnis), dengan potensi probabilitas dan dampaknya, tetapi juga untuk menyediakan kerangka kerja untuk menentukan efektivitas manajemen risiko bencana, pencegahan risiko dan/atau mitigasi risiko. Pendekatan terstruktur diperlukan untuk memahami semua bahaya yang dihadapi masyarakat dihadapi masyarakat dan potensi konsekuensi-konsekuensinya. Hal ini membutuhkan transparansi, membuka asumsi-asumsi untuk ditantang, didiskusikan dan peninjauan ulang.

5.2 Elemen-Elemen Kunci Penilaian Risiko

Penilaian risiko memerlukan identifikasi potensi bahaya serta pengetahuan tentang bahaya tersebut termasuk probabilitasnya, apa yang terpapar bahaya itu dan kerentanan paparan bahaya tersebut. Langkah-langkah kunci dalam penilaian risiko adalah :

1. Identifikasi bahaya yang mungkin mempengaruhi sistem atau lingkungan yang sedang dipelajari. Sesi *brain-*

storming untuk mengidentifikasi semua potensi bahaya harus dilakukan pada tahap awal. Penting untuk berpikir di luar peristiwa atau kombinasi peristiwa yang telah terjadi untuk mempertimbangkan yang mungkin terjadi.

2. Menilai kemungkinan atau probabilitas bahwa bahaya mungkin terjadi: masukan untuk proses ini meliputi sejarah, pemodelan, pengalaman, ingatan perusahaan, ilmu pengetahuan, eksperimen dan pengujian. Dalam praktiknya, peristiwa-peristiwa dengan sangat, sangat rendah probabilitasnya (misalnya berfokus pada bahaya yang lebih mungkin terjadi dan dapat dicegah, dikelola, atau dimitigasi).
3. Tentukan paparan terhadap bahaya siapa atau apa yang berisiko.
4. Memperkirakan kerentanan bahaya tersebut terhadap entitas yang terpapar untuk menghitung dampak fisik atau keuangan terhadap entitas tersebut jika peristiwa itu terjadi. Hal ini dapat diperoleh melalui tinjauan kejadian-kejadian historis, pendekatan teknik dan/atau pendapat para ahli dan dapat mencakup kemampuan sistem untuk merespons setelah kejadian sehingga dapat mengurangi kerugian.
5. Memperkirakan potensi konsekuensi finansial dan/atau sosial dari peristiwa dengan besaran yang berbeda.

5.3 Toleransi Risiko

Kemungkinan bahaya dan konsekuensinya perlu dibandingkan dengan norma-norma kriteria toleransi /penerimaan yang telah dirumuskan. Jika kriteria ini terpenuhi, langkah selanjutnya adalah mengelola risiko sehingga setidaknya tetap berada dalam kriteria ini dan idealnya diturunkan dengan perbaikan berkelanjutan. Jika kriteria risiko tidak terpenuhi, langkah selanjutnya adalah pengurangan risiko dengan

mengurangi paparan terhadap bahaya atau dengan mengurangi kerentanan dengan tindakan pencegahan atau lindung nilai keuangan, biasanya melalui asuransi ganti rugi tradisional yang membayar setelah ada bukti kerugian, tetapi juga semakin banyak melalui asuransi parametrik yang membayar setelah ada bukti terjadinya peristiwa yang ditentukan. Produk seperti asuransi juga dapat diperoleh dari pasar keuangan melalui obligasi bencana atau ketahanan. Dalam industri, mengurangi kemungkinan kejadian biasanya merupakan metode yang lebih disukai, karena dimensi ini dapat diterima untuk meningkatkan keandalan dan meningkatkan tindakan perlindungan yang tersedia. Dalam banyak kasus, hal ini dapat diuji, sehingga sering menjadi fitur dominan dari pengurangan risiko. Memperkirakan potensi keparahan bahaya lebih sulit dan sering kali diserahkan kepada pendapat para ahli. Jika risiko tidak dapat dikurangi secara kredibel dalam industri, maka hal ini dapat menyebabkan penghentian suatu kegiatan. Idealnya, bahaya akan sepenuhnya dihindari: langkah mendasar dalam desain proses yang secara inheren lebih aman. yang lebih aman secara inheren. Risiko tidak akan pernah bisa dihilangkan, tetapi dapat dikelola dan konsekuensinya dikurangi, dengan biaya tertentu. Mendefinisikan toleransi risiko memungkinkan pengambilan keputusan manajemen risiko yang efektif dan hemat biaya.

5.4 Proses Identifikasi Risiko

Penting untuk mengidentifikasi kejadian berbahaya yang tidak diinginkan dan konsekuensinya. Hal ini sangat penting untuk memasukkan semua ini dalam ini dalam sebuah studi. Jika suatu kemungkinan bahaya terlewatkan, maka tidak akan pernah dikaji. Dalam semua metode penilaian risiko, kegagalan untuk memasukkan skenario akan menimbulkan masalah (Gowland, 2012). Identifikasi semua potensi bahaya merupakan hal yang sangat mendasar dalam memastikan keberhasilan. Penting untuk

mengidentifikasi semua bahaya sehingga penilaian risiko yang tepat dapat dibuat. Penting untuk mempertimbangkan semua potensi bahaya, baik yang alami maupun buatan manusia, dan kemungkinan interaksi dan konsekuensinya. Proses ini tidak boleh terbatas pada peristiwa-peristiwa yang diketahui telah terjadi di masa lalu, tetapi juga mempertimbangkan apa yang bisa terjadi. Metode-metode yang digunakan sangat tergantung pada pengalaman orang-orang yang melaksanakan studi. Ini biasanya merupakan aktivitas tim, dan bagaimana tim tersebut dibentuk adalah penting dan harus diambil dari orang-orang yang akrab dengan teknologi atau fenomena alam dan lokasi yang sedang dipertimbangkan. Teknik-teknik yang diadopsi berkisar dari *brainstorming* yang relatif tidak terstruktur hingga analisis bagaimana jika yang lebih terstruktur.

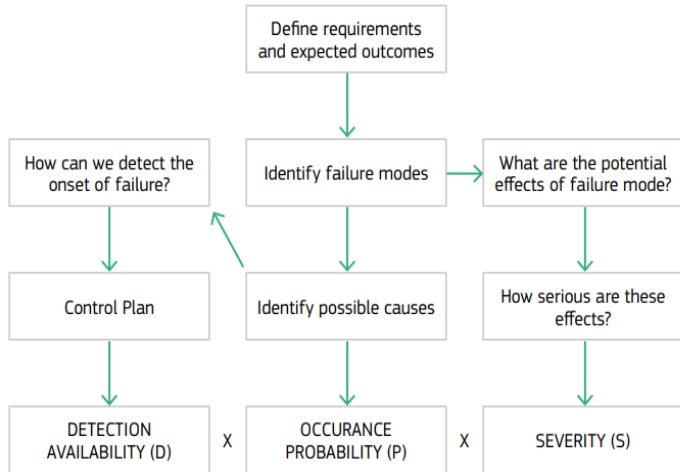
Failure Mode And Effect Analysis (FMEA) dan *Highly Structured Hazard And Operability (HAZOP)* merupakan metode proses identifikasi risiko yang sangat terstruktur yang berupaya mengidentifikasi peristiwa berbahaya dan untuk menemukan penyebab, konsekuensi dan tindakan pencegahan yang ada. FMEA dikembangkan untuk industri mobil dan HAZOP dikembangkan untuk proses industri kimia.

5.4.1 Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

FMEA adalah proses langkah-demi-langkah yang ketat untuk menemukan segala sesuatu yang bisa salah dalam tugas atau proses, konsekuensi potensial dari kegagalan tersebut dan apa yang bisa dilakukan untuk mencegahnya terjadi. FMEA dapat digunakan dalam penilaian risiko di industri. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.1, penilaian risiko terdiri dari sekelompok kegiatan yang dirancang untuk:

1. Mengenali dan mengevaluasi potensi kegagalan proses atau peralatan dan efeknya;

2. Mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dapat mengeliminasi atau mengurangi kemungkinan potensi kegagalan;
3. Mendokumentasikan proses.



Gambar 5. 1 Langkah-Langkah Penilaian Risiko

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Gambar 5.1 menjelaskan sebagai berikut :

1. Modus kegagalan, yaitu apa yang bisa terjadi apa yang bisa salah;
2. Analisis efek, yaitu bagaimana hal itu akan terjadi terjadi, seberapa besar kemungkinannya untuk salah dan seberapa buruknya.

Tiga penilaian yang berbeda untuk penggunaan dari metodologi ini yaitu ketersediaan deteksi, probabilitas kejadian dan tingkat keparahan, masing-masing diberi peringkat: D, P, dan S. Peringkat risiko dihitung dengan mengalikan faktor-faktor ini untuk memberikan peringkat tunggal $D \times P \times S$.

5.4.2 High Structured Hazard and Operability (HAZOP)

Teknik HAZOP telah digunakan dan dikembangkan sejak tahun 1970-an untuk mengidentifikasi potensi bahaya dan masalah operabilitas yang disebabkan oleh penyimpangan dari maksud desain suatu bagian dari proses produksi atau prosedur untuk operasi baru dan yang sudah ada. HAZOP adalah proses bagaimana-jika yang mengidentifikasi potensi bahaya yang disebabkan oleh penyimpangan dari maksud desain bagian dari proses atau prosedur produksi. Setiap bagian dari maksud desain ini menentukan 'parameter' yang menarik. Dengan daftar 'parameter' yang menarik, kita kemudian dapat menerapkan 'kata-kata panduan' untuk menunjukkan penyimpangan dari maksud desain. Prinsip-prinsip sederhana dari metode ini adalah bagian dari studi yang biasanya dilakukan oleh tim yang mencakup perancang, teknisi produksi, spesialis teknologi dan, yang sangat penting, operator. Studi ini dicatat dalam bagan seperti dalam catatan studi. Keputusan kemudian dapat dibuat tentang perlindungan yang tersedia atau perlindungan tambahan yang mungkin diperlukan - berdasarkan tingkat keparahan atau pentingnya konsekuensi. Metodologi HAZOP merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk pencegahan kerugian dalam industri. Alasannya sebagai berikut:

1. Mudah dipelajari;
2. Dapat dengan mudah diadaptasi ke hampir semua operasi yang dilakukan dalam industri proses;
3. Tidak diperlukan tingkat kualifikasi akademis khusus.

5.4.3 Metodologi Analisis Risiko

Analisis risiko adalah bidang yang kompleks yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus tetapi juga akal sehat. Analisis risiko bukan hanya bidang ilmiah murni, tetapi juga harus mencakup penilaian atas isu-isu seperti selera risiko dan strategi manajemen risiko. Sangat penting bahwa prosesnya harus

komprehensif, konsisten, transparan dan dapat diakses semaksimal mungkin. Jika suatu risiko tidak dapat dipahami atau dijelaskan dengan benar, maka sulit jika tidak mustahil bagi pembuat kebijakan, perusahaan dan individu untuk membuat pilihan yang rasional. Bentuk analisis risiko yang tepat akan tergantung pada tujuan dan data yang tersedia dari skenario sederhana hingga analisis probabilistik penuh, tetapi semua dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

Saat ini, tidak ada metode analisis risiko yang disepakati secara universal yang diterapkan pada semua fenomena dan penggunaan, tetapi metode yang digunakan lebih ditentukan oleh berbagai pengguna, seperti perusahaan industri dan transportasi, regulator dan perusahaan asuransi. Metode-metode tersebut dipilih berdasarkan relevansi yang dirasakan, kegunaan dan sumber daya yang tersedia. Sebagai contoh, suatu metode yang diadopsi dalam industri mungkin tidak cocok dalam bidang bahaya alam. Persyaratan hukum juga dapat menentukan tingkat studi serta faktor-faktor seperti ancaman yang 'diperbolehkan' bagi masyarakat. Salah satu metode analisis Risiko umum digunakan adalah analisis risiko deterministik. metode deterministik mempertimbangkan konsekuensi dari kejadian-kejadian atau kombinasi-kombinasi kejadian yang telah ditetapkan, tetapi tidak selalu mempertimbangkan probabilitas kejadian-kejadian ini atau menjamin bahwa semua kejadian yang mungkin terjadi ditangkap dalam rangkaian kejadian deterministik. Seringkali ini adalah titik awal untuk analisis risiko. Selain itu juga terdapat metode analisis Risiko berupa analisis stokastik atau probabilistik mencoba untuk menangkap semua hasil yang mungkin terjadi dengan probabilitasnya; jelas datang dengan data yang jauh lebih tinggi dan persyaratan analitis dan jika benar, membentuk dasar untuk proses penilaian risiko yang cangguh. Berikut metodenya :

1. Metode Deterministik

Metode deterministik berusaha untuk mempertimbangkan dampak dari peristiwa risiko yang ditentukan dan dengan demikian membuktikan bahwa konsekuensi dapat dikelola atau mampu dikelola. Metode ini mungkin sesuai jika model stokastik penuh tidak mungkin dilakukan karena kurangnya data; memberikan nilai nyata sementara kerangka kerja yang lebih kuat dibangun. Standar risiko dapat ditetapkan pada tingkat nasional dan internasional dan, jika sepenuhnya dipatuhi, diyakini dapat mencegah bahaya yang dapat berdampak pada masyarakat. Hal ini mirip dengan pengelolaan risiko dalam industri penerbangan, di mana kepatuhan terhadap aturan yang ketat pada desain dan operasi pesawat dan penerbangan. dan pengoperasian pesawat terbang dan penerbangan telah menghasilkan industri yang sangat aman. Pendekatan yang sama untuk operasi berbasis aturan ada di beberapa negara dan perusahaan. perusahaan.

2. Analisis Risiko Semi-Kuantitatif

Analisis risiko semi-kuantitatif berusaha untuk mengkategorikan risiko dengan skor komparatif daripada dengan probabilitas eksplisit dan konsekuensi keuangan atau konsekuensi terukur lainnya. Oleh karena itu, analisis ini lebih ketat daripada pendekatan kualitatif murni, tetapi kurang dari analisis risiko kuantitatif yang komprehensif. Tetapi seperti metode deterministik, metode ini dapat melengkapi analisis risiko stokastik penuh dengan memasukkan pemeriksaan realitas. Metode semi-kuantitatif dapat digunakan untuk mengilustrasikan risiko dan konsekuensi komparatif dengan cara yang dapat diakses oleh pengguna informasi. Memang, beberapa output dari model stokastik yang kompleks dapat disajikan dalam bentuk yang mirip dengan yang digunakan dalam analisis risiko semi-kuantitatif, misalnya

matriks risiko dan sistem peringkat lampu lalu lintas (misalnya di mana warna merah adalah risiko parah, oranye adalah risiko sedang, kuning adalah risiko rendah dan hijau adalah risiko sangat rendah). Matriks risiko adalah sarana untuk mengkomunikasikan penilaian risiko semi-kuantitatif: kombinasi dari dua dimensi risiko, keparahan dan kemungkinan, yang memungkinkan perbandingan visual sederhana dari risiko yang berbeda. Tingkat keparahan dapat dipertimbangkan untuk setiap konsekuensi yang tidak diinginkan seperti kebakaran, ledakan, pelepasan racun, dampak bahaya alam (misalnya banjir dan tsunami) dengan efeknya pada pekerja dan masyarakat, kerusakan lingkungan, kerusakan properti atau kehilangan aset. Skala keparahan dari yang kecil hingga bencana dapat diperkirakan atau dihitung, mungkin diinformasikan oleh beberapa bentuk model. Matriks risiko normal biasanya memiliki antara empat dan enam tingkat keparahan yang mencakup rentang ini dengan jumlah skala probabilitas yang sama. Tidak ada seperangkat deskripsi yang diadopsi secara universal untuk tingkat-tingkat ini, sehingga para pemangku kepentingan dapat membuat pilihan logis berdasarkan tujuan penilaian risiko yang dilakukan.

Tabel 5. 1 Matrix Risiko

LIKELIHOOD	CONSEQUENCES				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost Certain	M	H	H	E	E
Likely	M	M	H	H	E
Possible	L	M	M	H	E
Unlikely	L	M	M	M	H
Rare	L	L	M	M	H

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Contoh yang digambarkan pada Tabel 5.1 dirancang untuk penilaian risiko oleh perusahaan produksi bahan kimia dan didasarkan pada efek pada manusia. Matriks serupa dapat dibuat untuk kerusakan lingkungan, properti atau kerugian modal. Dalam contoh ilustrasi ini, skala keparahan didefinisikan sebagai:

- tidak signifikan: cedera ringan pemulihan cepat;
- minor: cedera yang melumpuhkan;
- sedang: kematian tunggal;
- mayor: 2 -10 kematian;
- parah: lebih dari 11 kematian

Demikian pula, skala kemungkinan didefinisikan sebagai:

- jarang: tidak ada peristiwa yang dilaporkan secara global dalam skala ini - semua industri dan teknologi;
- tidak mungkin: telah terjadi tetapi tidak terkait dengan sektor industri ini;
- mungkin: telah terjadi di perusahaan ini tetapi tidak dalam teknologi ini;
- kemungkinan: telah terjadi di lokasi ini - perlindungan spesifik diidentifikasi dan diterapkan
- dan diterapkan;
- hampir pasti: telah terjadi di lokasi ini - tidak ada perlindungan khusus yang diidentifikasi dan diterapkan.

Ketika diplot dalam matriks (Tabel 5.1), sebuah tautan dapat disediakan untuk menentukan peringkat risiko tertentu atau untuk mengkategorikannya mengkategorikannya ke dalam pita yang dapat ditoleransi (berwarna hijau), menengah (berwarna kuning dan oranye) atau tidak dapat ditoleransi (berwarna merah). Risiko yang memiliki konsekuensi berat dan diperkirakan kemungkinan

besar 'akan jatuh ke dalam pita yang tidak dapat ditoleransi'. Risiko yang memiliki konsekuensi kecil akan berada pada pita yang dapat ditoleransi dan 'sangat jarang' kemungkinannya. Untuk risiko-risiko yang muncul dalam pita yang tidak dapat ditoleransi, pengguna perlu memutuskan apa yang dilakukan dengan hasilnya. Ada pilihan-pilihan yang harus dibuat, baik untuk mengurangi tingkat keparahan konsekuensi atau kerentanan reseptor dan/atau untuk mengurangi kemungkinan kejadian. Semua mungkin memerlukan perubahan pada proses yang berbahaya. Banyak pengguna akan juga akan memerlukan risiko menengah untuk diselidiki dan dikurangi jika dapat dipraktekkan. Beberapa pengguna menerapkan nilai numerik pada sumbu kemungkinan dan/atau keparahan dari matriks. Hal ini menghasilkan matriks 'terkalibrasi'.

Matriks berikut ini, pada Gambar 5.2 berasal dari publikasi *Health and Safety Executive* Mengurangi risiko, melindungi orang (2001) serta dari laporan akhir penilaian, sehingga memungkinkan adanya perdebatan dan tantangan. dan tantangan. Tingkat keparahan dapat dipertimbangkan untuk setiap konsekuensi yang tidak diinginkan seperti kebakaran, ledakan, pelepasan racun, dampak bahaya alam (misalnya banjir dan tsunami) dengan efeknya pada pekerja dan masyarakat, kerusakan lingkungan, kerusakan properti atau kehilangan aset. Skala keparahan dari yang kecil hingga bencana dapat diperkirakan atau dihitung, mungkin diinformasikan oleh beberapa bentuk model. Matriks risiko normal biasanya memiliki antara empat dan enam tingkat keparahan yang mencakup rentang ini dengan jumlah skala probabilitas yang sama. Tidak ada seperangkat deskripsi yang diadopsi secara universal untuk tingkat-tingkat ini, sehingga para pemangku kepentingan dapat membuat pilihan logis berdasarkan tujuan penilaian risiko yang dilakukan. Sering

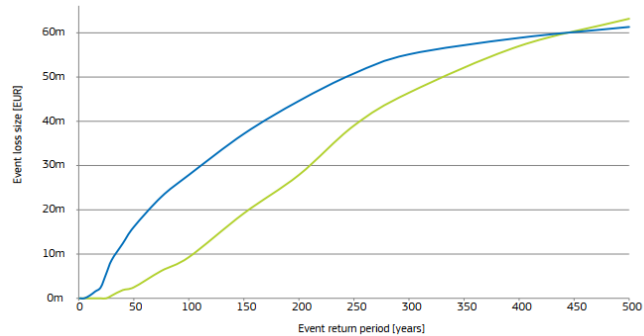
kali penilaian frekuensi dan keparahan sangat subyektif sehingga bisa sangat berbeda, bahkan ketika dibuat oleh dua orang dengan pengalaman yang sama; dampak dari penilaian ahli bisa sangat besar (Skjong dan Wentworth, 2001). Sangat penting untuk memberikan alasan untuk setiap penilaian, sehingga memungkinkan terjadinya perdebatan dan tantangan.

3. Analisis Risiko Probabilistik

Metode ini berasal dari perlombaan senjata nuklir Perang Dingin, kemudian diadopsi oleh industri nuklir sipil. Metode ini biasanya mencoba untuk mengaitkan distribusi probabilitas dengan elemen frekuensi dan tingkat keparahan bahaya dan kemudian menjalankan ribuan simulasi kejadian atau tahun untuk menilai kemungkinan kerugian pada tingkat yang berbeda. Metode ini sering disebut pemodelan Monte Carlo yang diambil dari nama meja-meja permainan di kasino-kasino kerajaan. Metode ini telah diadopsi secara luas oleh industri asuransi, terutama di mana masalah terlalu rumit untuk diwakili oleh rumus sederhana, termasuk risiko bahaya alam bencana.

FIGURE 2.5

Anonymous insurer comparative event exceedance curve
Source: Willis Towers Watson



**Gambar 5. 2 Kurva Kejadian Komparatif
Perusahaan Asuransi**

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Istilah umum yang biasa digunakan untuk metode ini adalah QRA atau pemodelan risiko probabilistik atau stokastik. Saat ini, metode ini sering digunakan oleh industri dan regulator untuk menentukan risiko individu dan masyarakat dari industri yang menimbulkan konsekuensi bahaya yang parah bagi pekerja, masyarakat dan lingkungan. Perundang-undangan Uni Eropa seperti arahan Seveso III (Petunjuk 2012/18/EU) mengharuskan risiko untuk dipetakan dan dikelola ke tingkat yang dapat ditoleransi. Persyaratan industri ini telah mengakibatkan munculnya organisasi, spesialis dan konsultan yang biasanya menggunakan model perangkat lunak yang dirancang khusus. Penggunaan metode probabilistik menyebar dari bidang industri ke bidang lainnya, misalnya perencanaan pertahanan banjir Belanda.

5.4.4 Kata Kunci Pelaksanaan Analisis Risiko

Analisis risiko menciptakan kerangka kerja; titik awal untuk perdebatan tentang kebijakan, risiko dan apa yang kita ketahui dan tidak dapat kita ketahui. Hal ini mengarah pada pemahaman yang lebih besar dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih transparan.

1. Kemitraan (*Partnership*)

Proses penilaian risiko bertindak sebagai katalisator untuk meningkatkan pemahaman risiko sehingga mendorong proses manajemen risiko yang proaktif. Sebagai adaptor awal dari metode-metode ini, industri asuransi dan reasuransi bencana global telah ditransformasikan oleh proses ini dan telah menjadi lebih mahir secara teknis, lebih terlibat dengan ilmu pengetahuan dan lebih aman secara finansial, memberikan lebih banyak ketahanan bagi masyarakat. Pengkajian risiko bencana memerlukan kombinasi keterampilan, pengetahuan dan data yang tidak akan dimiliki oleh satu perusahaan, satu industri, satu lembaga, satu disiplin ilmu, satu negara, atau satu wilayah. Pengkajian risiko memerlukan masukan dari berbagai ahli untuk mengidentifikasi potensi bahaya, baik yang dapat terjadi maupun yang ada dalam catatan sejarah.

Pendekatan-pendekatan yang ketat terhadap pengkajian risiko memerlukan pemodelan ilmiah dan pemahaman yang tepat mengenai risiko dan probabilitas. Model-model ilmiah dapat dibandingkan untuk menantang asumsi-asumsi yang mendasari masing-masing dan mengarah pada keputusan yang lebih baik dan lebih transparan. Karena penilaian risiko menjadi lebih kuantitatif, ilmiah, dan teknis, penting bagi para pembuat kebijakan untuk penting bahwa para pembuat kebijakan dapat untuk menafsirkannya. Asumsi-asumsi Asumsi-asumsi di dalam model harus

transparan, dan penilaian risiko kualitatif (seperti seperti dampak skenario deterministik deterministik atau matriks risiko) dapat berguna dan dapat berguna dan melengkapi pemodelan stokastik. Penting bagi pembuat kebijakan untuk dapat menunjukkan bahwa keahlian dan ketelitian keahlian dan ketelitian yang tepat telah dilibatkan untuk menemukan keputusan manajemen risiko dengan tegas. Persepsi risiko bersifat subjektif, tetapi praktisi memiliki informasi berharga di bidang data, metodologi, dan model yang semakin memperkuat kerangka kerja yang melaluinya bahaya dapat dipahami dan dibandingkan secara yang obyektif. Inovasi Inovasi diperlukan untuk memenuhi tantangan tantangan kurangnya data dan informasi parsial informasi parsial dalam identifikasi risiko dan pemodelan. Pendekatan kreatif dapat dibuat untuk menangkap dan menantang asumsi asumsi-asumsi yang secara implisit atau eksplisit dibuat dan mengujinya terhadap data yang tersedia dan tekanan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Proses penilaian risiko terstruktur dan mencakup identifikasi risiko, penilaian bahaya, menentukan paparan dan memahami kerentanan. Tergantung pada tujuan penilaian risiko dan ketersediaan data, metode penilaian risiko dapat berkisar dalam formalisasi dan ketelitian. Ada model deterministik berbasis skenario yang lebih subyektif, analisis risiko semi kuantitatif seperti matriks risiko, dan penilaian risiko yang sepenuhnya kuantitatif; pemodelan risiko probabilistik atau stokastik. Pendekatan yang lebih kualitatif terhadap risiko memberikan nilai tambah melalui proses pengembangan kerangka kerja untuk menangkap persepsi risiko subyektif dan berfungsi sebagai titik awal untuk diskusi tentang asumsi

dan pengakuan risiko yang melibatkan berbagai macam ahli dan pemangku kepentingan dalam prosesnya.

Pendekatan kuantitatif yang ketat untuk penilaian risiko dan analisis probabilistik meningkatkan kesadaran akan kebutuhan untuk masukan ilmiah lebih lanjut dan persyaratan untuk transfer pengetahuan dan keterlibatan antara ilmu pengetahuan dan praktisi. Penilaian dan analisis risiko memberikan kerangka kerja untuk menimbang keputusan, dan model risiko memberikan dasar obyektif yang dapat digunakan untuk membuat dan membenarkan keputusan kebijakan. Namun, penting bahwa keterbatasan pemodelan diakui dan ketidakpastian yang melekat dipahami. Diperlukan kemampuan untuk membandingkan dan menantang asumsi-asumsi, serta membutuhkan analisis berbasis bukti.

3. Inovasi

Inovasi diperlukan untuk menjawab tantangan kurangnya data dan informasi parsial dalam identifikasi dan pemodelan risiko. Pendekatan-pendekatan kreatif dapat dilakukan untuk menangkap dan menantang asumsi-asumsi yang dibuat secara implisit atau eksplisit dan mengujinya terhadap data yang tersedia dan tekanan-tekanan yang telah ditetapkan. Tidak ada model yang sempurna. Masukan ilmiah baru dapat meningkatkan dan menantang model-model yang menguji sensitivitas terhadap asumsi sebelumnya, sehingga mengarah pada pemahaman yang lebih besar tentang peristiwa bencana yang pada gilirannya mengarah pada perusahaan, masyarakat dan negara yang lebih aman. Pemahaman yang lebih dalam mengenai pendekatan kuantitatif dan kualitatif terhadap manajemen risiko dapat membantu inovasi cara berpikir tentang persepsi risiko publik yang subjektif, dan kerangka kerja penilaian risiko dapat mengembangkan pemahaman

yang lebih objektif mengenai risiko dan pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- European Commission. (2010). *Risk Assessment And Mapping Guidelines For Disaster Management*. Staff Working Paper, SEC(2010) 1626 final of 21.12.2010.
- Klinke, A., Renn, O. (2002). *A New Approach To Risk Evaluation And Management: Risk-Based, Precaution-Based, And Discourse-Based Strategies*. Risk Analysis 22(6), 1071-1094.
- The Royal Society. (1992). *Risk analysis, perception and management*.
- UNISDR Terminology. (2017).
<https://www.unisdr.org/we/inform/terminology>,
- Vetere Arellano, A. L., Cruz, A. M., Nordvik, P. Pisano, F. (eds.). (2004). *Analysis of Natech (Natural Hazard Triggering Technological Disasters) Disaster Management*. Nadies workshop proceedings, Italy, 2003. EUR 21054EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

BAB 6

EXPOSURE KERUGIAN TERHADAP PENDAPATAN

Oleh Nindi Vaulia P.

6.1 Exposure Risiko

Risiko muncul disebabkan kondisi ketidakpastian. Para pakar memberikan definisi risiko merupakan penyimpangan dari sesuatu yang menjadi harapan atau biasa disebut dengan variabilitas (Poledna et al., 2015). Exposure risiko investasi didefinisikan sebagai pengukuran potensi kerugian di masa depan yang muncul karena aktivitas bisnis yang dilakukan telah dihitung sebagai probabilitas kemungkinan kerugian yang diterima dikalikan dengan perkiraan kerugian sebagai akibat munculnya risiko. Exposure Risiko selalu diurutkan berdasarkan berbagai jenis kerugian yang sanggaup untuk diterima dalam kegiatan bisnis. Kerugian termasuk tanggung jawab hukum, kehilangan atau kerusakan properti, perputaran karyawan yang tidak terduga, atau perubahan pasar, politik maupun ekonomi (Gomez, 2017). Tujuan perusahaan atau bisnis melakukan perhitungan exposure risiko adalah membantu menentukan tingkat risiko yang dapat ditoleransi mengacu pada manfaat dan biaya yang dikeluarkan.

6.2 Kerugian Terhadap Pendapatan

Kerugian harta merupakan kerugian yang mungkin terjadi pada harta milik perusahaan yang meliputi: (a). Kerugian pada benda

tetap seperti tanah dan bangunan; (b.). Kerugian terhadap barang bergerak seperti kendaraan. Kerugian pada harta yang ditanggung oleh perusahaan memiliki sifat langsung atau sifat tidak langsung. Kerugian harta secara langsung merupakan salah satu kerugian potensiil yang dapat langsung dikaitkan dengan biaya penggantian maupun perbaikan saat ada suatu peristiwa yang menjadi penyebab kerugian terjadi seperti bangunan yang terbakar; mesin yang dicuri.

6.3 Exposure Kerugian Terhadap Pendapatan

Kerugian atas pendapatan dalam bentuk harta yang memiliki sifat langsung maupun tidak langsung memberikan efek terhadap kerugian-kerugian lainnya dikarenakan ada perbaikan ataupun pergantian. Efek yang sering dirasakan oleh perusahaan atas kerugian terhadap pendapatan adalah penurunan pendapatan dan kenaikan biaya-biaya yang harus ditanggung karena kegiatan operasional perusahaan yang tidak berjalan. Kesulitan yang dihadapi oleh *risk management* perusahaan adalah mengukur kerugian potensial yang muncul pada perusahaan dan juga exposure yang bisa dilakukan terhadap pendapatan bersih yang dikarenakan banyaknya variabel-variabel yang mengikat. Kerugian-kerugian yang ditanggung perusahaan atas pendapatan terdiri dari :

1. Kerugian sewa
2. Kerugian karena Kegiatan operasional perusahaan
3. Kerugian operasional perusahaan pemasok atau pemakai
4. Laba barang jadi yang mengecil
5. Berkurangnya pengumpulan piutang

6.4 Kerugian Sewa

Terjadinya kerusakan pada aset riil dalam bentuk *property* perusahaan akan mengakibatkan kerugian biaya hingga *property* yang rusak atau hancur selesai untuk diperbaiki,

kondisi ini mengakibatkan beberapa kejadian yang terdiri dari (Wheeler, 2011) :

- a) Terganggunya kegiatan perusahaan
perusahaan atau unit bisnis akan mengurangi kegiatan bahkan menutup sementara kegiatan perusahaan dikarenakan kerusakan atas harta dalam bentuk bangunan yang dimiliki, kerugian-kerugian yang ditimbulkan dapat berupa profitabilitas yang seharusnya diperoleh perusahaan akan berkurang dan pembekakan biaya dikarenakan biaya yang tetap harus dibayar seperti penyusutan asset, gaji pegawai, premi asuransi dll.
- b) Terganggunya sistem rantai pasok perusahaan
ketergantungan perusahaan kepada supplier tunggal akan memberikan efek menimbulkan kerugian dalam yang disebut dengan *contingent business interruption loss*.
- c) Kerugian pendapatan karena kerusakan barang jadi
karena kerusakan barang jadi yang siap dijual, akan memberikan dampak barang tersebut tidak bisa dijual yang berakibat pada berkurangnya bahkan tidak ada profit yang diperoleh oleh perusahaan.
- d) Berkurangnya pengumpulan piutang
Karena kerusakan atau cacat yang diakibatkan oleh perusahaan atas bangunannya, maka kerusakan akan catatan piutang perusahaan akan kehilangan data history terkait dengan yang piutang yang dimiliki perusahaan.

Kegiatan operasional perusahaan yang terganggu dikarenakan kerusakan bangunan telah dimasukkan sebagai *eksposure gangguan bisnis* yang dapat menimbulkan *rental value exposure*.

6.5 Exposure Kerugian Sewa Melalui Leasing

Leasing memiliki manfaat bagi suatu perusahaan sebagai exposure risiko dengan mengalihkan kepada pihak ketiga, perjanjian leasing terjadi karena adanya kontrak antara lessor dan lessee untuk menyewakan barang. Lessor memiliki hak atas kepemilikan barang modal, sedangkan lessee hanya dapat menggunakannya jika dia membayar uang pengiriman dalam jangka waktu tertentu (Sedunov, 2016). Pemenindahan risiko pada perusahaan leasing dapat dilakukan melalui perjanjian leasing dimana pihak lessor (prinsipal/yang menyewakan) dapat memindahkan tanggung jawab pada lessee (penyewa) untuk kerusakan harta dimana hal tersebut sebelum kontrak ada pada lessor; pihak lessee (penyewa) bebas dari risiko turunnya harga, risiko keusangan teknis maupun ekonomis, dimana semua itu akan menjadi tanggung jawabnya jika harta tersebut adalah miliknya; dan Kontrak pengiriman barang, penyimpanan barang, pembuatan bangunan yang di dalamnya dicantumkan pembayaran premi risiko.

6.6 Biaya Operasional Yang Meningkat

Kegiatan operasional yang dilakukan secara continuous seperti pemeliharaan dengan supplier maupun consumer; premi asuransi, pindah tempat sementara; sewa perlengkapan pembayaran gaji karyawan yang harus dikeluarkan merupakan biaya ekstra yang harus dikeluarkan oleh perusahaan selama kerusakan masih dalam pembangunan. Biaya-biaya ekstra yang dikeluarkan oleh perusahaan harus diperkirakan oleh manajer risiko dengan berkoordinasi dengan manajer-manajer lain. Secara umum peningkatan biaya akan mencapai titik puncak pada 30 sampai dengan 60 hari pertama setelah terjadinya kerugian (Treanor et al., 2014). Biaya operasional menjadi komponen penting dalam perhitungan *profit* perusahaan, efek dari

peningkatan biaya ekstra akan berakibat secara langsung pada profitabilitas perusahaan yang akan semakin mengecil.

Biaya ekstra yang terjadi pada biaya operasional merupakan type dari kerugian tak langsung (*Consequential*). Contoh dari kemunculan biaya ekstra ini adalah jika perusahaan mengalami risiko kerusakan atau kehancuran Gedung akan timbul sebuah dilemma dalam perusahaan yaitu perusahaan harus tetap melanjutkan beroperasi tanpa menghiraukan biaya, karena saat memutuskan berhenti atau mengurangi produksi akan berakibat pada kehilangan konsumen karena konsumen akan beralih pada produk lain atau milik pesaing (Loderer & Pichler, 2000).

6.7 Perbaikan Yang Tidak Dapat Dipindahkan & Diperbaiki

Kerugian muncul karena perusahaan yang memutuskan untuk menjadi penyewa akan memperbaiki kondisi bangunan atau Gedung yang disewa, dimana bahan yang sudah digunakan tidak dapat dipindahkan saat masa sewa selesai atau ditinggalkan . Kerugian yang ditanggung oleh perusahaan karena perbaikan yang dilakukan dengan tujuan peningkatan nilai guna selama bangunan digunakan akan memunculkan kerugian yaitu *The Broader Bussines Interruption Loss* (Aabo, 2006).

Asuransi *Bussines Interruption* menanggung hilangnya pendapatan dan peningkatan biaya yang terlibat dalam mengembalikan bisnis ke jalurnya, oleh karena itu asuransi ini merupakan garis hidup dalam setiap kerugian besar. Ada perbaikan yang dapat dilakukan pada polis asuransi gangguan bisnis tradisional, namun masalah utamanya adalah pemicu kerusakan terlalu sempit untuk bisnis modern. diperlukan mengambil pandangan mayoritas terkait *business interruption loss* (Brunnermeier & Krishnamurthy, 2014). *Business interruption loss* terjadi banyak peristiwa yang dapat mengganggu bisnis, yang

akan mengakibatkan hilangnya pendapatan/nilai, namun tanpa merusak aset secara langsung. Contohnya (Giudici et al., 2020):

1. Bencana alam (gempa bumi, tsunami, banjir, dan badai yang menyebabkan kerusakan luas yang memengaruhi rantai nilai dan infrastruktur tempat bisnis bergantung tetapi tidak memilikinya.)
2. Cuaca ekstrem (badai dan suhu beku mengakibatkan penutupan jalan dan bisnis serta potensi gas paksa atau pembatasan sumber daya alam pada bisnis. Kekeringan ekstrem lainnya dapat memiliki dampak serupa)
3. Masalah lingkungan (pemanasan global dan kontrol Pemerintah/Negara selanjutnya, sumber daya yang langka, pola cuaca)
4. Peristiwa besar (serangan teroris, insiden terkait politik, penembakan, kerusakan politik, penipuan, penarikan kembali produk atau ledakan seperti Ledakan Pelabuhan)
5. Penyakit menular (kontaminasi atau pandemi lokal seperti Ebola, Zika atau SARS, atau Covid-19).

Meningkatnya paparan risiko global dan spektrum risiko yang lebih luas, seperti rantai pasokan, infrastruktur, penyedia layanan, dan transportasi, pengembangan asuransi Gangguan Bisnis perlu menjangkau lebih dari sekadar kerusakan fisik aset. Kebijakan interupsi bisnis tradisional seringkali tidak memberikan perlindungan yang memadai; bisnis dan proyek tetap terkena kerugian besar, dengan potensi dampak signifikan terhadap nilai pemegang saham.

DAFTAR PUSTAKA

- Aabo, T. (2006). The Importance of Corporate Foreign Debt in Managing Exchange Rate Exposures in Non-Financial Companies. In *European Financial Management* (Vol. 12, Issue 4).
- Brunnermeier, M. K., & Krishnamurthy, A. (2014.). *Risk topography : systemic risk and macro modeling*.
- Giudici, P., Sarlin, P., & Spelta, A. (2020). The interconnected nature of financial systems: Direct and common exposures. *Journal of Banking and Finance*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.05.010>
- Gomez, M. (2017). *ASSET PRICES AND WEALTH INEQUALITY* *. <http://www.princeton.edu/~mattg/files/jmp.pdf>
- Loderer, C., & Pichler, K. (2000). Firms, do you know your currency risk exposure? Survey results. In *Journal of Empirical Finance* (Vol. 7). www.elsevier.com/locate/reconbase
- Poledna, S., Molina-Borboa, J. L., Martínez-Jaramillo, S., van der Leij, M., & Thurner, S. (2015). The multi-layer network nature of systemic risk and its implications for the costs of financial crises. *Journal of Financial Stability*, 20, 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.08.001>
- Sedunov, J. (2016). What is the systemic risk exposure of financial institutions? *Journal of Financial Stability*, 24, 71–87. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.04.005>
- Treanor, S. D., Simkins, B. J., Rogers, D. A., & Carter, D. A. (2014). Does operational and financial hedging reduce exposure? Evidence from the U.S. airline industry. *Financial Review*, 49(1), 149–172. <https://doi.org/10.1111/fire.12029>
- Wheeler, E. (2011). Risk Exposure Factors. In *Security Risk Management* (pp. 105–125). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-1-59749-615-5.00006-2>

BAB 7

PERKEMBANGAN LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

Oleh Wahyu Rizky

7.1 Proses Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko menurut ISO 31000:2018 terdiri dari tiga elemen yaitu prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*) dan proses (*process*). Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Sedangkan proses manajemen risiko adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait, meliputi ruang lingkup, konteks, dan kriteria. Tujuan menetapkan ruang lingkup, konteks dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. Penetapan lingkup, konteks dan kriteria meliputi menetapkan definisi ruang lingkup proses, dan pemahaman akan konteks eksternal dan internal.

7.2 Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Komponen pertama proses manajemen risiko yaitu penetapan ruang lingkup risiko. Penetapan ruang lingkup sangat perlu dilakukan karena akan memberikan batasan level atau tingkat pelaksanaan manajemen risiko pada suatu organisasi.

Manajemen risiko adalah bagian dari tata kelola (*governance*) dan harus terintegrasi di dalam proses organisasi. Penerapan manajemen risiko memerlukan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi. Setiap organisasi dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko pada level yang berbeda dengan organisasi lainnya. Ruang lingkup manajemen risiko dapat dibatasi misalnya pada level strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lainnya. Penetapan ruang lingkup manajemen risiko harus jelas dan didukung dengan pertimbangan yang jelas juga, serta memiliki tujuan yang relevan dan selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini karena tujuan manajemen risiko yaitu untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan kesempatan atau peluang. Selain itu, penetapan ruang lingkup risiko juga penting dilakukan karena akan menjadi dasar untuk penetapan konteks dan kriteria. Ruang lingkup manajemen risiko yang ditetapkan secara jelas. Hal-hal penting yang harus dipertimbangkan dalam penentuan ruang lingkup manajemen risiko, antara lain:

1. Tujuan dan keputusan apa saja yang harus dibuat
2. Hasil yang diharapkan (*outcomes expected*) dari suatu proses manajemen risiko
3. Waktu, lokasi, hal-hal spesifik, dan pengecualian
4. Alat dan teknik penilaian risiko secara tepat
5. Sumberdaya yang diperlukan, tanggung jawab dan pendokumentasian (pencatatan)
6. Keterkaitan dengan program atau proyek lain, proses, dana atau aktivitas lainnya

Beberapa contoh implementasi penentuan ruang lingkup manajemen risiko pada beberapa organisasi, yaitu :

1. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sudah menetapkan Nomor 18 /Pojk.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko

Bagi Bank Umum. Bank Mandiri, salah satu bank umum, menetapkan manajemen risiko dilakukan pada semua level dan seluruh unit bisnis sesuai proses bisnis yang dilakukan Bank Mandiri. Oleh karena itu, Bank Mandiri membuat kebijakan manajemen risiko sebagai pedoman utama dalam pengelolaan risiko. Selain lain, Bank Mandiri juga membuat kebijakan khusus untuk area bisnis yang bersifat spesifik, misalnya untuk bidang perkreditan, treasury, dan operasional. Beberapa risiko yang dikelola pada bank, termasuk Bank Mandiri, seperti yang dicantumkan dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18 /Pojk.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko reputasi dan risiko stratejik. Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank, termasuk risiko kredit akibat kegagalan debitur, risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*. 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 likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank. 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. Risiko kepatuhan adalah risiko akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak

melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan. Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank. Risiko stratejik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

2. Bank Mandiri mengelola risiko secara proaktif untuk mencapai pertumbuhan keuangan maupun operasional yang sehat dan berkelanjutan serta memelihara tingkat *risk adjusted return* yang optimal sesuai dengan *risk appetite* yang diharapkan. Selain itu, Bank Mandiri juga berupaya terus agar pengelolaan risiko dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
3. Penerapan manajemen risiko PT. Semen Indonesia dilakukan secara berkesinambungan di seluruh proses pengelolaan perusahaan (*holding company*), anak usaha dan/atau afiliasi dan proyek, serta seluruh unit kerja yang mempunyai dan bertanggung jawab atas pengelolaan risiko serta pihak-pihak dan individu yang bekerja untuk dan/atau atas nama perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan tepat dan optimal akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran, serta mampu merealisasikan peluang bisnis yang ada. Pengelolaan risiko pada PT. Semen Indonesia didasarkan pada proses bisnis yang terdiri dari proses inti, proses penunjang, serta proses pengukuran, peningkatan dan perbaikan. Dengan demikian, manajemen risiko dapat dilaksanakan, dikelola serta

membudaya di seluruh tingkatan dalam perusahaan. Semua pihak dalam perusahaan serta anak usaha dan/atau afiliasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh risiko telah diidentifikasi dan dikelola dengan tepat sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

4. Kimia Farma (persero-BUMN) menerapkan kebijakan manajemen risiko pada semua tingkatan di perseroan, termasuk semua fungsi, satuan kerja, divisi dan unit dengan berbasiskan pada kebutuhan dan tujuan masing-masing. Selain itu, Kebijakan Manajemen Risiko juga diterapkan dalam mengelola proyek strategis di semua satuan kerja, divisi dan unit serta pemilik proyek, untuk memberikan referensi dan dukungan terhadap keputusan yang akan diambil untuk mendukung pencapaian secara optimal. Kebijakan manajemen risiko ini selaras dengan semua kebijakan yang ada dan membentuk suatu bagian yang terintegrasi dengan Manajemen Sistem PT Kimia Farma (Persero) Tbk, dengan maksud sebagai berikut:
 - a) Manajemen Risiko bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan utama dan proses organisasi. Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian integral dari proses organisasi yang normal serta proyek.
 - b) Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan dari informasi yang tersaji. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu dengan keputusan tentang apakah risiko dapat diterima dan apakah perlakuan risiko akan memadai dan efektif. Untuk itu semua keputusan harus didukung oleh penilaian risiko.

7.3 Sejarah Perkembangan Manajemen Risiko

Sejarah perkembangan manajemen Risiko, awalnya hanya diterapkan pada perusahaan-perusahaan di industri asuransi, dengan memandang risiko sebagai kerugian yang diperkirakan (*expected loss*) dan diukur dengan menggunakan metodologi estimasi probabilitas langsung dikalikan dengan nilai aktiva yang terekspose risiko, sebagai dasar penetapan besarnya premi asuransi yang harus dibayar oleh tertanggung. Pada periode 1990an, merupakan periode kebangkitan manajemen risiko, yang ditandai dengan meningkatnya apresiasi dan kesadaran para pelaku bisnis, penentu kebijakan dan pembuat peraturan di berbagai belahan dunia. Apresiasi dan kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko tersebut terutama dipicu oleh berbagai bencana keuangan besar yang terjadi sepanjang paruh pertama tahun 1990an, seperti kasus bank Barings Inggris, Orange County California, bank Daiwa Jepang, Metallgesellschaft Jerman, Procter & Gamble Amerika Serikat, dan lain-lain. Banyak pihak kemudian mengalamatkan sebab-sebab terjadinya kerugian-kerugian tersebut kepada kegagalan pengendalian.

Pada kasus bank Barings misalnya, kerugian yang diderita oleh bank yang sudah berusia 243 tahun tersebut sebesar \$ 1.3 milyar dari perdagangan instrument derivatif pada tahun 1995, yang disebabkan karena Nicholas Leeson, seorang kepala trader *Barings Futures* di Singapura melanggar batas maksimum perdagangan yang menjadi kewenangannya. Pelanggaran tersebut dimungkinkan karena longgarnya pengawasan oleh kantor pusat terhadap sepak terjang Leeson, yang sebelumnya memiliki rekam jejak sangat baik, yakni telah memberikan keuntungan kepada perusahaan sebesar \$ 20 juta. Penentuan batas maksimum kewenangan memang telah dianggap sebagai salah satu alat pengendalian yang penting bagi manajemen puncak dalam organisasi.

Peristiwa yang menimpa bank Barings tersebut dan peristiwa-peristiwa kerugian signifikan lain seperti dikemukakan di atas merupakan peristiwa-peristiwa yang memberi inspirasi kepada para praktisi bisnis terutama dalam bidang jasa perbankan dan lembaga-lembaga keuangan lainnya untuk menciptakan alat bantu yang dapat digunakan manajemen puncak secara proaktif memantau perubahan-perubahan lingkungan ekstern dan menganalisis keputusan-keputusan yang diambil para manajer operasi mereka. Alat bantu dalam hal ini adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi, menaksir, mengelola, dan mengkomunikasikan risiko-risiko, baik risiko-risiko yang timbul dari interaksi antara organisasi dengan lingkungan ekstern, maupun risiko-risiko sebagai akibat dari pengambilan keputusan yang kurang tepat. Proses tersebut dikenal sebagai manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan gelombang solusi baru bagi manajemen untuk menghadapi tantangan dalam mengelola bisnis modern. Dalam perkembangan selanjutnya, manajemen risiko kemudian mengalami perluasan skala aktivitas, bukan hanya terkait dengan asuransi, namun telah dan harus menjadi bagian integral dari manajemen bisnis. Integrasi merupakan kata kunci dan karakteristik manajemen risiko modern. Seluruh anggota organisasi harus memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap risiko dan bagaimana mengelola risiko yang dihadapi organisasi sesuai batas kewenangan masing-masing. Risiko dan manajemen risiko harus ditempatkan dalam perspektif seluruh-organisasi (*organization-wide*).

Definisi Risiko menurut Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru (AS/NZS) 4360:1999, adalah "Peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan". Sementara Ernst & Young mendefinisikan risiko bisnis sebagai "Kejadian atau tindakan yang secara buruk dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memaksimalkan 'nilai' *stakeholder* dan pencapaian tujuan bisnisnya." Sedangkan

menurut ERM-COSO adalah “Suatu peristiwa yang mempunyai dampak negatif, yang dapat menghambat penciptaan nilai atau mengurangi nilai aset yang ada”. Dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, Risiko didefinisikan sebagai “Sebuah konsep yang menggambarkan ketidakpastian dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi”.

Pengertian Manajemen Risiko menurut Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru AS/NZS 4360 adalah “Budaya, proses, dan struktur yang diarahkan kepada manajemen yang efektif atas peluang-peluang yang potensial dan pengaruh-pengaruh yang merugikan”. Sedangkan menurut COSO, definisi *Enterprise risk management is 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, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*

Dalam institusi pemerintahan manajemen Risiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya pasal 13 sampai dengan pasal 17. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tersebut, secara tersirat mewajibkan Pimpinan Instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen Risiko dalam mengelola sumber daya yang ada di instansi pemerintah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Penerapan tersebut bersifat mutlak dan harus dilakukan, demi keakuratan penilaian atas Risiko dari instansi pemerintah yang dipimpinnya, sehingga Risiko atau hambatan tersebut bisa diatasi dan tujuan instansi pemerintah yang dipimpinnya terwujud.

7.4 Komponen Manajemen Risiko Versi COSO

Dalam Lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, tentang Daftar Uji Pengendalian Intern Pemerintah pada Bagian II *Penilaian Risiko* disebutkan bahwa “Pimpinan Instansi Pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan *kegiatan pengendalian risiko* yang diperlukan untuk memperkecil risiko dan Pimpinan Instansi Pemerintah atau evaluator harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan”. Komponen-komponen proses manajemen risiko bisnis versi ERM COSO dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Lingkungan Intern

Manajemen menentukan suatu filosofi sehubungan dengan risiko dan menetapkan suatu hasrat risiko. Lingkungan intern menentukan fondasi tentang bagaimana risiko dan pengendalian dipandang oleh orang-orang dalam suatu entitas. Inti dari bisnis apapun adalah orang-orang – atribut individual mereka, termasuk integritas, nilai etika dan kompetensi – dan lingkungan di mana mereka beroperasi. Mereka adalah mesin yang mendorong entitas dan fondasi dari setiap komponen lainnya.

2. Penentuan Tujuan

Tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang secara potensial mempengaruhi pencapaiannya. Manajemen risiko perusahaan menjamin bahwa manajemen memiliki suatu proses yang berfungsi untuk menentukan tujuan-tujuan dan bahwa tujuan-tujuan yang dipilih mendukung dan selaras dengan misi atau visi entitas dan konsisten dengan hasrat risiko entitas.

3. Identifikasi Risiko

Peristiwa-peristiwa potensial yang dapat berdampak pada entitas harus diidentifikasi. Identifikasi peristiwa termasuk mengidentifikasi faktor-faktor intern dan ekstern – bagaimana peristiwa-peristiwa potensial dapat mempengaruhi implementasi strategi dan pencapaian tujuan. Identifikasi peristiwa termasuk membedakan antara peristiwa-peristiwa potensial yang menunjukkan risiko, yang menunjukkan peluang, dan yang menunjukkan keduanya. Manajemen mengidentifikasi adanya saling keterkaitan antara peristiwa-peristiwa potensial agar dapat menggolongkan peristiwa-peristiwa guna menciptakan dan menegaskan kesamaan bahasa risiko di segenap entitas dan membentuk suatu basis guna mempertimbangkan peristiwa-peristiwa dari sudut pandang portofolio.

4. Penaksiran Risiko

Risiko-risiko yang teridentifikasi dianalisis untuk membentuk basis guna menentukan bagaimana risiko-risiko tersebut harus dikelola. Risiko-risiko terkait dengan tujuan yang mungkin terpengaruh. Risiko-risiko ditaksir pada basis intern dan ekstern, dan penaksiran mempertimbangkan baik likelihood maupun dampak risiko. Berbagai akibat yang mungkin ditimbulkan dikaitkan dengan suatu peristiwa potensial, dan manajemen harus mempertimbangkan hal-hal itu secara bersama-sama.

5. Respon Risiko

Manajemen memilih suatu pendekatan atau sehimpuan tindakan untuk menyelaraskan risiko tertaksir dengan hasrat risiko entitas, dalam konteks strategi dan tujuan. Pegawai mengidentifikasi dan mengevaluasi respon risiko yang mungkin, termasuk menghindari, menerima, mengurangi dan membagi risiko.

6. Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu meyakinkan bahwa respon-respon risiko yang dipilih manajemen dilaksanakan secara efektif.

7. Informasi dan Komunikasi

Informasi yang relevan diidentifikasi, diperoleh dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan tenggat waktu yang memungkinkan orang-orang untuk melaksanakan tanggungjawab mereka. Informasi dibutuhkan oleh semua tingkatan dalam entitas untuk mengidentifikasi, menaksir dan merespon risiko. Komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam suatu pengertian yang lebih umum, mengalir ke bawah, ke segenap entitas. Pegawai harus menerima komunikasi yang jelas sehubungan peran dan tanggungjawab mereka.

8. Pemantauan

Keseluruhan proses manajemen risiko perusahaan harus dipantau, dan jika perlu dilakukan modifikasi. Dengan cara demikian, sistem dapat bereaksi secara dinamis, berubah sesuai kondisi yang ada. Pemantauan diselenggarakan melalui aktivitas manajemen yang sedang berjalan, evaluasi terpisah dari proses manajemen risiko perusahaan adalah kombinasi keduanya.

7.5 Proses Utama Manajemen Risiko

Proses utama manajemen Risiko dalam Instansi Pemerintah Daerah. **Langkah pertama** adalah mengidentifikasi risiko / peristiwa / hambatan yang akan terjadi atau mungkin akan terjadi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan dari Pemerintah Daerah, dengan menentukan visi, misi dan tujuan dari instansi pemerintah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dan dilanjutkan dengan mengidentifikasi Risiko atau apa yang dapat menghambat pencapaian visi, misi dan tujuan dari instansi Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Metode-metode dalam

mengidentifikasi Risiko atau hambatan pencapaian tujuan instansi Pemerintah Daerah adalah *Interviu, Online or paper surveys, Targeted Reviews, Facilitated Workshops, Scenario Analysis, Brainstorming, Fault tree analysis, Focus Groups, Flowcharts/Process Mapping, Past Experience, Best Practice/Benchmarking, Current Knowledge, Incident Investgating, Hazop studies (Watching in operational process)* dan *Physical inspection*. Dalam penetapan visi, misi dan tujuan dari Instansi Pemerintah daerah , Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah, dalam hal ini Gubernur atau Walikota atau Bupati menetapkan Visi, misi dan tujuan Instansi Pemerintah Daerah dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah menetapkan Visi, Misi dan Tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran, sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan.
- b. Visi, Misi dan Tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan disusun sesuai dengan persyaratan program yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Visi, Misi dan Tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan harus cukup spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu.

Seluruh Visi, Misi dan Tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara jelas dikomunikasikan pada semua pegawai sehingga pimpinan Instansi Pemerintah (Gubernur atau Walikota atau Bupati) mendapatkan umpan balik, yang menandakan bahwa komunikasi tersebut berjalan secara efektif. Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah menetapkan strategi operasional yang konsisten dengan rencana strategis Instansi Pemerintah Daerah

dan rencana penilaian risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Rencana strategis mendukung visi, misi dan tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan.
- b. Rencana strategis mencakup alokasi dan prioritas penggunaan sumber daya.
- c. Rencana strategis dan anggaran dirancang secara rinci sesuai dengan tingkatan atau level manajemen di Lingkungan Instansi Pemerintah Daerah.
- d. Asumsi yang mendasari rencana strategis dan anggaran Instansi Pemerintah Daerah, konsisten dengan kondisi yang terjadi sebelumnya dan kondisi saat ini.

Instansi Pemerintah Daerah memiliki rencana strategis yang terpadu dan penilaian risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah, yang mempertimbangkan tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan dan risiko yang berasal dari faktor intern dan ekstern, serta menetapkan suatu struktur pengendalian penanganan risiko. Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah, harus berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis dari Instansi Pemerintah Daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Semua kegiatan penting didasarkan pada tujuan dan rencana strategis Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan dikaji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan tersebut masih relevan dan berkesinambungan.

Tujuan pada tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya. Tujuan pada tingkatan kegiatan relevan dengan seluruh kegiatan utama

Instansi Pemerintah Daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan pada tingkatan kegiatan ditetapkan untuk semua kegiatan operasional penting dan kegiatan pendukung.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan konsisten dengan praktik dan kinerja sebelumnya yang efektif serta kinerja industri/bisnis yang mungkin dapat diterapkan pada kegiatan Instansi Pemerintah Daerah.

Tujuan pada tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah mempunyai unsur kriteria pengukuran. Tujuan pada tingkatan kegiatan pada Pemerintah Daerah didukung sumber daya Instansi Pemerintah Daerah yang cukup. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan sudah diidentifikasi.
- b. Jika tidak tersedia sumber daya yang cukup, pimpinan Instansi Pemerintah Daerah harus memiliki rencana untuk mendapatkannya.

Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah mengidentifikasi tujuan pada tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah daerah yang penting terhadap keberhasilan tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah mengidentifikasi hal yang harus ada atau dilakukan agar tujuan Instansi Pemerintah secara keseluruhan tercapai.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan yang penting harus mendapat perhatian dan direviu secara khusus serta capaian kinerjanya dipantau secara teratur oleh pimpinan Instansi Pemerintah.

Semua tingkatan atau level pimpinan Instansi Pemerintah Daerah terlibat dalam proses penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah dan berkomitmen untuk mencapainya. Dalam mengidentifikasi Risiko, Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah Daerah dan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah secara komprehensif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Metode kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan menentukan peringkat risiko relatif secara terjadwal dan berkala.
- b. Cara suatu risiko diidentifikasi, diperingkat, dianalisis, dan diatasi telah dikomunikasikan kepada pegawai yang berkepentingan.
- c. Pembahasan identifikasi risiko dilakukan pada rapat tingkat pimpinan Instansi Pemerintah Daerah.
- d. Identifikasi risiko merupakan bagian dari prakiraan rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta rencana strategis.
- e. Identifikasi risiko merupakan hasil dari pertimbangan atas temuan audit, hasil evaluasi, dan penilaian lainnya.
- f. Risiko yang diidentifikasi pada tingkat pegawai dan pimpinan tingkat menengah menjadi perhatian pimpinan Instansi Pemerintah Daerah yang lebih tinggi.

Risiko dari faktor eksternal dan internal pada Instansi Pemerintah daerah diidentifikasi dengan menggunakan mekanisme yang memadai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Instansi Pemerintah Daerah mempertimbangkan risiko dari perkembangan teknologi.

- b. Risiko yang timbul dari perubahan kebutuhan atau harapan badan legislatif, pimpinan Instansi Pemerintah Daerah, dan masyarakat sudah dipertimbangkan.
- c. Risiko yang timbul dari peraturan perundang-undangan baru sudah diidentifikasi.
- d. Risiko yang timbul dari bencana alam, tindakan kejahatan, atau tindakan terorisme sudah dipertimbangkan.
- e. Identifikasi risiko yang timbul dari perubahan kondisi usaha, politik, dan ekonomi sudah dipertimbangkan.
- f. Risiko yang timbul dari rekanan utama sudah dipertimbangkan.
- g. Risiko yang timbul dari interaksi dengan Instansi Pemerintah lainnya dan Instansi Pemerintah Daerah serta pihak di luar Instansi Pemerintah Daerah sudah dipertimbangkan.
- h. Risiko yang timbul dari pengurangan kegiatan dan pengurangan pegawai Instansi Pemerintah Daerah sudah dipertimbangkan.
- i. Risiko yang timbul dari rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*) atau perancangan ulang proses operasional kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah sudah dipertimbangkan.
- j. Risiko yang timbul dari gangguan pemrosesan sistem informasi dan tidak tersedianya sistem cadangan sudah dipertimbangkan.
- k. Risiko yang timbul dari pelaksanaan program yang didesentralisasi sudah diidentifikasi.
- l. Risiko yang timbul dari tidak terpenuhinya kualifikasi pegawai dan tidak adanya pelatihan pegawai sudah dipertimbangkan.
- m. Risiko yang timbul dari ketergantungan terhadap rekanan atau pihak lain dalam pelaksanaan kegiatan penting Instansi Pemerintah Daerah sudah diidentifikasi.

- n. Risiko yang timbul dari perubahan besar dalam tanggung jawab pimpinan Instansi Pemerintah Daerah sudah diidentifikasi.
- o. Risiko yang timbul dari akses pegawai yang tidak berwenang terhadap aset yang rawan sudah dipertimbangkan.
- p. Risiko yang timbul dari kelemahan pengelolaan pegawai.
- q. Risiko yang timbul dari ketidaktersediaan dana untuk pembiayaan program baru atau program lanjutan sudah dipertimbangkan.

Penilaian atas faktor lain yang dapat meningkatkan risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah telah dilaksanakan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Risiko yang timbul dari kegagalan pencapaian misi, tujuan, dan sasaran masa lalu atau keterbatasan anggaran pada Instansi Pemerintah Daerah sudah dipertimbangkan.
- b. Risiko yang timbul dari pembiayaan yang tidak memadai, pelanggaran penggunaan dana, atau ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di masa lalu sudah dipertimbangkan.
- c. Risiko melekat pada misi Instansi Pemerintah Daerah, program yang kompleks dan penting, serta kegiatan khusus lainnya pada Instansi Pemerintah Daerah sudah diidentifikasi.

Risiko Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan dan pada setiap tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah penting sudah diidentifikasi.

Langkah kedua adalah melakukan risiko dan mengujur risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah, dengan cara *melakukan penilaian atas Risiko atau hambatan yang ada dan*

menentukan **skore atas Risiko** bagi pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah dan hambatan dalam pencapaian tujuan dari Instansi Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Prosedur yang biasanya ditempuh dalam menganalisis dan mengukur Risiko pada Instansi Pemerintah Daerah yang lajim diterapkan sebagai berikut :

1. *Risk Impact & Likelihood*
2. *Quantitative Or Qualitative*
3. *Threats and Opportunities*
4. *Tips and Techniques*

Kemudian, baru dilakukan penilaian skore Risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah dengan rumus Risiko merupakan hasil perkalian *likelihood* dan konsekuensi. Analisis risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah, dilaksanakan untuk menentukan dampak risiko terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah menetapkan proses formal dan informal untuk menganalisis risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah berdasarkan kegiatan sehari-hari.
- b. Kriteria klasifikasi risiko rendah, menengah atau tinggi atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah sudah ditetapkan.
- c. Pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah Daerah yang berkepentingan diikutsertakan dalam kegiatan analisis risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah.
- d. Risiko yang diidentifikasi dan dianalisis relevan dengan tujuan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah.
- e. Analisis risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah mencakup perkiraan seberapa penting risiko

bersangkutan bagi pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah.

- f. Analisis risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah mencakup perkiraan kemungkinan terjadinya setiap risiko dan menentukan tingkatannya.
- g. Cara terbaik mengelola atau mengurangi risiko dan tindakan khusus yang harus dilaksanakan sudah ditetapkan.

Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Pendekatan penentuan tingkat risiko yang dapat diterima atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah bervariasi antar Instansi Pemerintah Daerah tergantung dari varian dan toleransi risiko.
- b. Pendekatan yang diterapkan dirancang agar tingkat risiko yang dapat diterima tetap wajar dan pimpinan Instansi Pemerintah Daerah bertanggung jawab atas penetapannya.
- c. Kegiatan pengendalian khusus untuk mengelola serta mengurangi risiko secara keseluruhan dan di setiap tingkatan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah, sudah ditetapkan dan penerapannya selalu dipantau.

Instansi Pemerintah Daerah memiliki mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi, dan bereaksi terhadap risiko yang diakibatkan oleh perubahan-perubahan dalam pemerintahan, ekonomi, industri, peraturan, operasional atau kondisi lain yang dapat mempengaruhi tercapainya maksud dan tujuan Instansi Pemerintah Daerah secara keseluruhan atau

maksud dan tujuan suatu kegiatan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Semua kegiatan di dalam Instansi Pemerintah Daerah yang mungkin akan sangat terpengaruh oleh perubahan sudah dipertimbangkan dalam prosesnya.
- b. Perubahan rutin sudah ditangani melalui identifikasi risiko dan proses analisis yang ditetapkan.
- c. Risiko yang diakibatkan oleh kondisi yang berubah-ubah secara signifikan sudah ditangani pada tingkat yang cukup tinggi di dalam Instansi Pemerintah Daerah sehingga dampaknya terhadap organisasi Instansi Pemerintah Daerah sudah dipertimbangkan dan tindakan yang layak sudah diambil.

Instansi Pemerintah Daerah memberikan perhatian khusus terhadap risiko yang ditimbulkan oleh perubahan yang mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Instansi Pemerintah Daerah dan yang menuntut perhatian pimpinan tingkat atas pada Instansi Pemerintah daerah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Instansi Pemerintah Daerah secara khusus sudah memberikan perhatian terhadap risiko yang ditimbulkan akibat menerima pegawai baru untuk menempati posisi kunci atau akibat tingginya keluar-masuk pegawai di suatu bidang.
- b. Sudah ada mekanisme untuk menentukan risiko yang terkandung akibat diperkenalkannya sistem informasi baru atau berubahnya sistem informasi dan risiko yang terlibat dalam pelatihan pegawai dalam Instansi Pemerintah Daerah dalam menggunakan sistem baru ini dan menerima perubahan.
- c. Pimpinan Instansi Pemerintah Daerah sudah memberikan pertimbangan khusus terhadap risiko yang diakibatkan

oleh perkembangan dan ekspansi yang cepat atau pensiun yang cepat serta pengaruhnya terhadap kemampuan sistem dan perubahan rencana, maksud, dan tujuan strategis.

- d. Sudah diberikan pertimbangan terhadap risiko yang terlibat saat memperkenalkan perkembangan dan penerapan teknologi baru yang penting serta pemanfaatannya dalam proses operasional.
- e. Risiko sudah dianalisis secara menyeluruh saat Instansi Pemerintah Daerah akan memulai kegiatan untuk menyediakan suatu keluaran atau jasa baru.
- f. Risiko yang diakibatkan oleh pelaksanaan kegiatan pada Instansi Pemerintah Daerah di suatu area geografis baru sudah ditetapkan.

Langkah ketiga adalah menentukan skala prioritas Risiko yang akan diambil dan melakukan evaluasi Risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah, dengan cara membandingkan skala prioritas tersebut dengan rencana pencapaian tujuan pada Instansi Pemerintah Daerah dan situasi serta kondisi yang terjadi saat itu beserta kondisi pemerintah daerah yang bersangkutan. Tahapan dalam menentukan skala prioritas Risiko atas pencapaian tujuan Instansi Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut :

- a. *Risk Ranking (scoring)*
- b. *Residual vs Inherent Risk*
- c. *Risk Appetite*

Definisi *Risk Appetite* menurut CERA adalah “Suatu tingkatan dari sekelompok risiko dimana organisasi akan menerima dan dapat mengelola dalam suatu periode tertentu”. Sementara menurut Basel II adalah “Sejumlah risiko dalam entitas yang akan diterima dalam rangka pencapaian misi atau visi”.

Sedangkan menurut UK RM adalah “*Sejumlah risiko dalam entitas yang akan diambil*”. *Risk Tolerance* didefinisikan sebagai “*Suatu variasi tingkatan risiko entitas yang siap diterima*”. Setelah itu, baru membuat *PETA RISIKO* pada Instansi Pemerintah Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro , Teguh dan Handoko, Yusuf. (2009) . *Failure Mode and Effect Analysis*. AHM : Jakarta.
- Darmawan, Herman, 2013, *Manajemen Risiko*, Bumi Aksara, Bandung.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Risiko-Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta
- Spekman, Robert E. and Davis, Edward W. (2004), “*Risky business : Expanding the discussion on risk and the extended enterprise*”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 34, no. 5, pp. 414- 433.
- Steve, Frosdick. .(1997). *The Techniques of Risk Analysis Are Insufficient in Themselves, Disaster Prevention and Management* : An International Journal. UK : University of Bradford Management Centre and Director
- Susilo, L. J. dan Kaho, V.R (2011). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Industri Non Perbankan*. Jakarta: PPM.
- The Association of Insurance and Risk Management (2010); *The Public Risk Management Association; dan The Institute of Risk Management, A Stuctured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirement of ISO 31000, UK*.
- The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy; International Federation of Accountants, (Juni, 2013), *Good governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework, USA*.

BAB 8

DERIVATIF SEBAGAI INSTRUMEN PENGENDALIAN RISIKO FINANSIAL

Oleh Rahma Nurzianti

8.1 Pendahuluan

Derivatif merupakan sebuah kontrak bilateral atau perjanjian penukaran pembayaran yang nilainya diturunkan atau berasal dari produk yang menjadi "acuan pokok" atau juga disebut "produk turunan" (*underlying product*) daripada memperdagangkan atau menukarkan secara fisik suatu aset, pelaku pasar membuat suatu kesepakatan untuk menukar uang, aset atau nilai untuk suatu aset dasar diperiode ke depan. Berhadapan dengan fluktuasi dimasa mendatang, maka dibutuhkan strategi pengelolaan risiko yang handal. Derivatif merupakan pilihan strategi pengendalian risiko tersebut. Derivatif ini memiliki manfaat untuk lindung nilai akibat dampak dari fluktuasi nilai underlying aset. Investor memanfaatkan instrumen derivatif untuk memaksimalkan keuntungan (Fitri Irka Wahyu et al. 2018).

Perusahaan menghadapinya perubahan nilai tukar mata uang merupakan contoh suatu risiko. Adanya perubahan tersebut sangat mempengaruhi perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional, karena kegiatan ekspor dan impor perusahaan sangat bergantung pada nilai tukar. Risiko lainnya

yang dihadapi perusahaan berupa perubahan akan suku bunga. Risiko suku bunga ini berdampak pada yang memberikan pinjaman seperti lembaga keuangan, yang mana fluktuasi suku bunga mempengaruhi perusahaan lembaga keuangan. Penggunaan instrumen derivatif yang dilakukan perusahaan dapat mengendalikan tingkat risiko nilai tukar mata uang dan tingkat risiko suku bunga. Alat pengendalian risiko finansial ini dengan menggunakan Instrumen derivatif. Penggunaan instrumen derivatif dapat menawarkan perusahaan keuntungan untuk mengunci harga aset atau produk, yang memungkinkan perusahaan untuk menghindari paparan perubahan nilai aset tersebut dimasa depan. Dalam hal ini, kegiatan ini disebut hedging (Ross, S., Westerfield, R. and Jaffe 2012). Penggunaan derivatif dapat mengurangi eksposur risiko yang tidak diinginkan dan bahkan dapat mengubah eksposur menjadi sesuatu yang berbeda. Pengurangan eksposur risiko yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan derivatif disebut dengan *hedging*. Jenis instrumen derivatif adalah *forward contracts*, *futures contract*, *swaps*, *option* dan *real assets* (Candradewi & Rahyuda 2018).

8.2 Pentingnya Pengendalian Risiko Finansial

Perusahaan perlu melakukan pengendalian risiko financial, hal itu penting karena (Brigham dan Houston 2014) :

a. Kepastian utang

Ketidakstabilan arus kas dapat dikurangi dengan manajemen risiko yang baik, dan berdampak pada tidak terjadi penurunan nilai perusahaan dan pengurangan risiko kebangkrutan.

b. Dampak perpajakan

Penurunan laba dapat terjadi karena pajak yang tinggi dan fluktuasi nilai pajak terjadi disebabkan tingkat pendapatan.

Alasan lainnya pentingnya pengendalian risiko finansial dalam suatu perusahaan adalah:

- a. Kestabilan dari prediksi arus kas perusahaan sebagai suatu bentuk bantuan dari Pengelolaan eksposur. Dengan arus kas yang dikendalikan, menambah nilai sekarang dari arus kas yang diinginkan, yang pada gilirannya juga kestabilan akan keuntungan dapat diperoleh. Keuntungan yang stabil meminimalkan risiko tidak dapat membayar dan kebangkrutan, atau risiko bahwa keuntungan tidak dapat menutupi pembayaran layanan utang kontraktual.
- b. Dengan adanya Pengelolaan eksposur yang terstruktur maka perusahaan dapat fokus pada risiko bisnis terpenting mereka. Pengelolaan eksposur ini, dapat membuat perusahaan terlindung dari risiko bunga dan mata uang serta perusahaan dapat fokus pada produksi dan marketing.
- c. Melalui pengelolaan eksposur juga menguntungkan pihak yang memberi pinjaman, pekerja atau sumber daya manusia, dan customer. Pihak yang memberi pinjaman cenderung mempunyai toleransi risiko yang lebih rendah daripada investor, yang membatasi kemampuan perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan pemegang obligasi.
- d. Produk derivatif ini yang pengelolaannya dilakukan oleh pemberi kerja berupa dana pensiun, menghasilkan pengembalian yang tidak rendah dengan memberikan kemampuan untuk berinvestasi pada instrumen tertentu tanpa harus melakukan pembelian atau penjualan. Terakhir, dari sudut pandang konsumen, manajemen eksposur membatasi risiko konsumen, karena tidak menguntungkan disebabkan risiko harga dan suku bunga tertentu diteruskan ke konsumen dengan kenaikan harga barang atau produk.

8.3 Instrumen Keuangan Derivatif

Instrumen keuangan di artikan sebagai kas, kepemilikan dalam suatu entitas, atau hak kontraktual untuk menerima atau memberikan uang tunai atau instrumen keuangan lain yang menguntungkan atau merugikan. Instrumen derivatif merupakan suatu instrumen keuangan yang nilainya sesuai dengan underlying asset atau aset lain. Pada dasarnya, nilai instrumen derivatif bergantung pada nilai aset yang mendasarinya. Aset dasar yang terkait dengan derivatif dapat berupa saham, obligasi, mata uang, komoditas, bahkan indeks harga pasar seperti harga saham, serta aset lainnya. Sekuritas derivatif di definisikan sebagai suatu instrumen keuangan yang merupakan turunan (*derivative asset*) dari instrumen utamanya (*underlying asset*) baik efek yang bersifat penyertaan maupun hutang. Instrumen derivatif dapat berupa turunan langsung dari instrumen utama atau turunan selanjutnya atau turunan dari keduanya. Karena merupakan derivatif, nilainya bergantung pada nilai aset dasar. Oleh karena itu, harga sekuritas derivatif secara nominal tidak mahal dibandingkan harga sekuritas utama seperti saham dan obligasi. Pelaku transaksi instrumen derivatif terdiri dari 2 (Candradewi & Rahyuda 2018), yaitu:

- a) Pengguna Akhir (*End Users*) adalah perusahaan-perusahaan swasta, perusahaan sektor publik dan juga perusahaan-perusahaan pemerintah yang bertujuan untuk lindung nilai (*hedging*).
- b) Pialang (*dealer*) adalah lembaga-lembaga keuangan, dengan tujuan untuk melindungi likuiditas dan memenuhi permintaan pengguna akhir.

8.4 Manfaat Instrumen Derivatif

Manfaat dari instrumen derivatif adalah:

1. Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko adalah manfaat penting dari terciptanya sekuritas derivatif. penerbitan efek derivatif, secara langsung maupun tidak langsung dapat meminimalisir munculnya banyak risiko, yaitu menghindari terjadinya ketidakuntungan baik bagi emiten maupun investor. Misalnya, risiko gagal bayar Efek Utama, Menurunnya harga Efek Utama, dan risiko peningkatan volatilitas harga.
2. Meningkatkan laba apabila derivatif dapat meminimalkan risiko, itu berarti dapat meningkatkan laba bagi perusahaan ataupun investor. Efek derivatif dipandang sebagai pemanis dari sudut pandang emiten, agar investor tertarik untuk membeli sekuritas utama agar penjualan mencapai target. Pada saat yang sama, efek derivatif merupakan keistimewaan bagi investor untuk dapat dilakukannya transaksi jual beli instrumen keuangan yang utama seperti saham dan obligasi. Jika pemilik menjalankan haknya, dia secara langsung dapat memperoleh sekuritas yang paling penting. Selain itu, sekuritas derivatif memiliki keunggulan lain berupa dapat melakukan pembelian efek utama secara langsung dengan harga yang lebih murah.
3. Mengamankan investasi dalam sekuritas derivatif untuk menstabilkan investasi dan menjamin pengembalian investor. Saat ini lindung nilai atau hedge plan adalah aplikasi yang berkaitan dengan investasi pada efek derivatif, yang merupakan jenis pengalihan risiko dari perusahaan atau investor pribadi yang mendapatkan manfaat tertentu dalam bentuk premi. Hal ini masuk akal agar keuntungan dapat diraih dan kemungkinan tidak mendapat keuntungan dapat meminimalisir, sehingga

investasi memiliki prospek pengembangan yang baik, masih dalam jalur yang aman dan jauh dari kebangkrutan.

8.5 Klasifikasi Instrumen Derivatif

Instrumen derivatif dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian utama, yaitu derivatif yang digunakan dengan tujuan lindung nilai dan derivatif yang digunakan dengan tujuan lain (non lindung nilai). Derivatif yang digunakan dengan tujuan lindung nilai adalah perjanjian yang dirancang hanya untuk melindungi risiko (suku bunga, nilai tukar, harga pasar, kredit) dan dibuat juga untuk menjadi lindung nilai yang efektif. Derivatif yang menjadi bagian dari pengertian ini hanya mencakup derivatif yang diprogram dengan tujuan lindung nilai dan derivatif terkait. Berbeda dengan derivatif yang bertujuan lain, derivatif jenis ini adalah perjanjian yang value nya diturunkan dari value aset lain atau aset keuangan tertentu seperti saham, obligasi, harga komoditas, suku bunga atau nilai tukar, yang penggunaannya diarahkan untuk suatu target. untuk tujuan selain lindung nilai, seperti spekulasi atau arbitrase.

Perlu diketahui bahwa instrumen derivatif yang mendasarinya tidak terbatas pada aset keuangan seperti saham, obligasi, dan obligasi, tetapi dapat ditemukan pada komoditas, logam mulia, indeks saham, suku bunga, dan nilai tukar. Kontrak derivatif dapat memperkirakan nilai pendapatan atau pengeluaran perusahaan dengan lebih andal, memungkinkan perusahaan untuk melindungi arus kas internal mereka. Arus kas internal yang lebih stabil kemudian tidak menyulitkan perusahaan untuk berinvestasi pada periode mendatang (Reynaldi Repie, Renno dan Bagus Panji Sedana 2013). Derivatif ada 2 jenis tergantung cara di perdagangkannya, yaitu : (1). Derivatif yang diperdagangkan dibursa dan dikenal juga sebagai *OTC (over the counter)* derivatif. Derivatif OTC ini dapat diartikan sebagai kontrak bilateral (dua pihak) yang diakhiri tanpa toko atau tanpa

perantara (perdagangan langsung antara para pihak). Contoh produknya adalah *swap*, *futures*, dan opsi eksotis; (2). Derivatif yang transaksinya dibursa, disebut dengan *exchange traded derivatives*. *Exchange traded* derivatif dapat diartikan sebagai instrumen derivatif yang diperdagangkan pada bursa perdagangan khusus derivatif (bursa berjangka) ataupun bursa lainnya. Bursa derivatif memenuhi fungsinya sebagai fasilitator transaksi yang berkaitan dan mengumpulkan margin awal dari kedua belah pihak sebagai jaminan. Berdasarkan jenis produknya maka terdapat empat jenis produk instrumen penting yaitu *Futures*, *Forward*, *Options* dan *Swap* (Ediana 2008).

8.5.1 Futures

Futures merupakan kesepakatan atau perjanjian antara pihak yang membeli dan pihak yang menjual untuk menyerahkan atau mendapatkan instrumen keuangan atau komoditas pada tanggal tertentu di periode depan dengan harga yang ditentukan pada saat kontrak ditandatangani. Instrumen berjangka juga disebut kontrak berjangka. Kontrak berjangka adalah perjanjian untuk melakukan pembelian aset dengan harga tertentu di masa mendatang dan diperjualbelikan di bursa. Adapun kewajiban yang membeli dan yang menjual kontrak berupa mematuhi kontrak dan menerima kenyataan pada masa akan datang baik itu keuntungan atau kerugian yang akan dialami. Kontrak *futures* adalah kontrak antara pihak yang membeli dan pihak yang menjual meliputi:

- a) Pembelian sesuatu berupa komoditi atau aset tertentu disetujui oleh pembeli *futures* dari penjual *futures* dalam jumlah tertentu dengan harga tertentu pada waktu yang telah ditentukan dalam kontrak,
- b) Suatu komoditi atau aset tertentu disetujui dijual oleh penjual *futures* kepada pembeli *futures* dalam jumlah tertentu, dengan harga tertentu dan pada batas waktu yang ditentukan dalam kontrak.

Beberapa istilah penting dalam futures adalah :

- 1) *Underlying asset* merupakan Pertukaran komoditi/asset yang setuju dilakukan pihak penjual dan pihak pembeli
- 2) *Settlement date / delivery date* : tanggal yang telah disepakati untuk melaksanakan transaksi
- 3) *Futures price* : harga yang ditetapkan oleh pihak penjual dan pihak pembeli untuk menyelesaikan transaksi
- 4) *Long position / posisi long futures* : Pihak yang setuju untuk membeli suatu aset yang nantinya menjadi benchmark. Dikatakan juga sebagai pemilik/pembeli *futures*
- 5) *Short position / posisi short futures* : pihak yang setuju untuk menjual aset/komoditi. Dikatakan juga sebagai pihak yang menjual futures.

Keuntungan kontrak berjangka (Ediana 2008), yaitu :

- a) *Futures* bermanfaat untuk lindung nilai (*hedging*) yang digunakan sebagai tolak ukur terhadap risiko akan fluktuasi harga di periode mendatang.
- b) *Futures* bermanfaat untuk spekulasi: Spekulasi mencoba untuk menghasilkan laba dari fluktuasi harga.

8.5.2 Forward

Forward merupakan kesepakatan untuk melakukan pembelian/penjualan mata uang asing terhadap mata uang lainnya pada tanggal pertukaran di periode mendatang dengan harga/kurs yang telah ditentukan saat ini (tanggal kontrak). Bank Devisa biasanya mempunyai aset dan liabilitas valutas asing yang banyak untuk mengantisipasi jika terjadi fluktuasi kurs yang berimbas pada berkurangnya keuntungan, hal ini disebut hedging untuk liabilitas dan piutang. Sehubungan dengan lindung nilai, Bank membeli atau menjual *forward* atau *futures* mata uang. Kontrak *futures* diperdagangkan pada bursa resmi, sedangkan

kontrak *forward* dilakukan secara langsung antar dua pihak atau melalui layanan pihak bank. Terdapat empat perbedaan utama antara kontrak *futures* dan *forwards* (Utomo 2000), yaitu :

- a. Kontrak *futures* sudah sangat *standardized*, yang berarti bahwa pertukaran tempat berlangsungnya perdagangan berjangka telah menentukan tanggal kedaluwarsa perjanjian, tempat pengiriman dan kualitas serta kuantitas yang pasti dari barang yang akan diserahkan dalam masing-masing kontrak. Oleh karena itu, pelaku-pelaku yang terlibat dalam kontrak ini tidak memerlukan pembahasan yang panjang mengenai hal-hal syarat-syarat kontrak. Ketentuan dalam pasar bursa membuat perputaran aset sangat cepat.
- b. Bursa *futures* memberikan jaminan hasil dari setiap penyelesaian yang berpartisipasi dalam perdagangan berjangka. Lembaga kliring untuk kontrak ini menjadi penjamin untuk setiap perdagangan. Peningkatan akan likuiditas bursa *futures* disebabkan oleh jaminan.
- c. Pembelian atau penjualan kontrak dapat diakhiri, pihak lain dapat menjual (membeli) kontrak serupa. Pertukaran dapat menyeimbangkan posisi *long (short)* pertama dengan posisi *short (long)* kedua, dalam hal ini posisi bersih nya adalah nol.
- d. Perhitungan akan *profit* dan *loss* dilakukan saat sesi akhir setiap hari perdagangan. Ketika terjadi profit dibuat pada posisi tertentu, Bursa membayar tunai ke lembaga kliring, yang menjamin perusahaan atau individu. Sebaliknya, jika posisinya mengalami *loss*, lembaga kliring yang menjamin perusahaan atau individu membayar kerugian tersebut secara tunai ke bursa.

8.5.3 Swap

Swap merupakan perjanjian untuk melakukan pembelian/penjualan satu mata uang asing (reference currency) dengan mata uang asing lainnya (non reference currency) saat tanggal mata uang tertentu, sekaligus menyetujui untuk melakukan pembelian/penjualan ulang jumlah tersebut di periode mendatang dengan harga tertentu. Suatu cara untuk melakukan lindung nilai dan mencari keuntungan dalam mekanisme pasar uang adalah dengan dilakukannya transaksi gadai valuta asing atau dikenal dengan istilah SWAP. Terdapat 2 bentuk transaksi SWAP, yaitu :

- a) SWAP suku bunga sebagai bagian dari pendanaan. Transaksi Swap pendanaan adalah selisih antara suku bunga awal dan suku bunga yang disepakati, dinyatakan sebagai kenaikan atau penurunan biaya pembiayaan, dan di amortisasi secara seimbang dalam kurun waktu sesuai kontrak.
- b) swap suku bunga terkait dengan trading. Transaksi Swap trading adalah selisih antara suku bunga yang dipertukarkan dan suku bunga yang dijanjikan dengan pengakuan menjadi profit atau loss pada saat kontrak berakhir.

Transaksi swaps (*currency swap*) adalah kontrak dengan menukarkan satu mata uang dengan mata uang lainnya dengan nilai tukar yang telah diatur untuk menghadapi risiko perubahan nilai tukar dimasa yang akan datang. Dengan kata lain, perjanjian *swap* adalah pembelian dan penjualan simultan kurs tertentu dengan tanggal pengiriman yang tidak sama. Transaksi membeli dan menjual mata uang ini terjadi pada bank yang tidak berbeda dan umumnya berdasarkan "*spot* terhadap *forward*" bermakna bank melakukan pembelian secara tunai (*spot*) sementara mitranya melakukan pembelian secara berjangka (*forward*).

8.5.4 Option

Option di definisikan sebagai Hak untuk membeli atau menjual beberapa kurs tertentu pada harga yang telah ditentukan (*strike price*) untuk suatu jangka waktu yang telah ditetapkan untuk mendapatkan pembayaran /penerimaan beberapa premi. Dalam pengertian yang lain. *Option* diartikan sebagai suatu kontrak yang memberikan hak (*right*) dan bukan kewajiban kepada pemiliknya untuk membeli (*call option*) dan menjual (*put option*) suatu instrumen atau underlying assets pada tingkat harga tertentu yang ditetapkan dari sekarang (*strike price*) untuk penyerahan sesuatu periode mendatang (*expiration date*). *Option* bagian dari instrumen derivatif sebagai pengendalian risiko dengan bentuk lindung nilai. Risiko adalah faktor yang penting bagi investor untuk pengambilan kebijakan (Ediana 2008).

8.5.5 Hedging

Hedging sebagai suatu cara yang dapat dipergunakan oleh emiten untuk mengurangi risiko bisnis namun tetap dapat memperoleh profit dalam suatu kegiatan usaha. Instrumen derivatif dipergunakan sebagai salah satu strategi lindung nilai untuk mengurangi risiko dalam kegiatan keuangan tertentu. Lindung nilai atau hedging dapat diartikan sebagai suatu jenis cara yang diterapkan dibursa berjangka dengan membuka kontrak untuk membeli atau menjual suatu komoditi yang identik dengan komoditi yang diperdagangkan dipasar real. Salah satu bentuk hedging yang dipergunakan dalam pengelolaan risiko adalah dengan menggunakan instrumen derivatif. Instrumen derivatif dapat di definisikan sebagai instrumen financial yang nilainya bergantung pada faktor lain atau disebut *underlying asset*, salah satunya dapat berupa nilai tukar mata uang asing. Penggunaan instrumen derivatif untuk tujuan hedging ini mengalami perkembangan yang sangat fantastic dalam beberapa tahun ini. Perkembangan tren instrumen derivatif ini meningkat dari waktu

ke waktu, hal ini disebabkan oleh penambahan volatilitas pada pasar keuangan diseluruh mancanegara.

Hedging sebagai alat derivatif yang perusahaan gunakan untuk meminimalisir eksposur dan meningkatkan nilai perusahaan. Perusahaan yang melakukan hedging dapat meminimalisir kejadian akan kesukaran keuangan dan dapat membuat perusahaan *going concern* menghadapi keadaan perubahan kurs mata uang asing. Dan membuat perusahaan dapat mempertahankan akan nilai pemegang saham yang lebih tinggi. Ketidaksempurnaan pasar (*market imperfection*) dipengaruhi oleh *hedging* dan nilai perusahaan. Nilai perusahaan dipengaruhi oleh kegiatan hedging dengan instrumen derivatif dalam bentuk meminimalisir jumlah biaya financial distress, pajak, masalah underinvestment, agency cost, dan asimetris informasi. *Hedging* ini terjadi karena ketidakpastian akan masa depan. Apakah musim hujan datang seperti yang diharapkan? Apakah perlindungan terhadap barang/produk dapat dijamin? Bagaimana fluktuasi minyak dunia setiap tahunnya? Peristiwa-peristiwa ekonomi tersebut tidak dapat di prediksi sehingga perusahaan terdorong untuk membuat strategi bentuk pengurangan risiko.

Asuransi kebakaran adalah contoh perlindungan risiko kebakaran. Contoh *hedging* lainnya adalah melakukan pembayaran dengan dolar untuk membeli minyak, yang dilakukan oleh pembeli untuk melindungi dari risiko volatilitas mata uang negara asal yang menjual minyak. Pertukaran komoditas juga sebagai bentuk perdagangan, melakukan pemeriksaan akan pasokan komoditas yang dibutuhkan antara produsen sehingga dapat menjamin stabilitas ekonomi. Lindung nilai ini adalah cara yang strategi untuk memantau tersedianya barang dan kestabilan harga akan barang tersebut, sehingga menjaga pihak yang menjual dan pihak yang membeli dari risiko ekonomi atau pasar. Hedging atau lindung nilai sebagai suatu cara yang diterapkan dibursa berjangka dengan open kontrak untuk membeli atau menjual

suatu komoditas yang identik dengan komoditas yang di perjualbelikan dipasar real. Lindung nilai ini bertujuan untuk meminimalkan atau menghapuskan risiko ketidakuntungan akibat ketidakjelasan harga yang nantinya dapat muncul dalam transaksi pasar real (Pramana & Yasa 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham dan Houston, 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* 11th ed., Jakarta: Salemba Empat.
- Candradewi, M.R. & Rahyuda, H., 2018. Variabel-Variabel Penentu Penggunaan Derivatif Perusahaan Non-K keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, p.1.
- Ediana, D., 2008. *Transaksi Derivatif Dan Masalah Regulasi Ekonomi di Indonesia*, Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Fitri Irka Wahyu, N., Putri, I. & Amrie, F., 2018. Pemanfaatan Instrumen Derivatif Di Indonesia Dan Perbandingan Standar Akuntansi Terkait Derivatif Fitri Irka Wahyu Niansyah 1) , Putri Indriana 2) dan Amrie Firmansyah 3). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 6(2), pp.2337–7852.
- Pramana, A.A.G.I. & Yasa, G.W., 2020. Aktivitas Hedging dengan Instrumen Derivatif dan Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), p.2167.
- Reynaldi Repie, Renno dan Bagus Panji Sedana, I., 2013. Kebijakan Hedging Dengan Instrumen Derivatif Dalam Kaitan Dengan Underinvestment Problem Di Indonesia. *Manajemen Universitas Udayana*, 19(1), pp.384–398.
- Ross, S., Westerfield, R. and Jaffe, J., 2012. *Corporate Finance* 10th ed., US: The McGraw-Hill Companies.
- Utomo, L.L., 2000. Instrumen Derivatif: Pengenalan Dalam Strategi

Manajemen Risiko Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(1), pp.53–68. Available at: <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15667>.

BAB 9

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Oleh Hadi Peristiwio

9.1 Pendahuluan

Risiko merupakan suatu peristiwa dari akibat yang timbul oleh suatu hal yaitu ketidakpastian. Dalam kancah suatu usaha bisnis maka hal yang bersifat tidak pasti akan bersifat sensitif jika sesuatu hal tersebut terjadi, oleh karena itu suatu unit bisnis usaha akan melakukan suatu proses perencanaan untuk dapat mengatasi risiko yang ditimbulkan. Pengelolaan risiko amat penting terutama bagi sebuah unit *business*, oleh karena itu suatu usaha perlu untuk menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* dalam menjalankan kegiatan usahanya.

ERM adalah suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan untuk merancang proses manajemen yang dapat menghasilkan suatu kepercayaan yang cukup, mengingat hal yang terkait dengan suatu risiko akan memberikan hasil yang negatif, oleh karena itu maka sepatutnya wajib dikerjakan sebagus mungkin, agar risiko dapat dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tingkat risiko yang bersedia diambil oleh perusahaan (Shortreed, 2010). ERM juga terkait dengan bagian dari suatu proses dari manajemen suatu *corporate business*, yang dijalankan dari bagian perencanaan sebuah taktik dari suatu unit bisnis yang di *desaign* agar dapat menghasilkan suatu kepercayaan yang cukup untuk dapat berhasil terhadap *goals* unit bisnis. ERM dalam suatu *business* juga

memiliki faedah yang mengecek setiap unsur risiko yang timbul agar setiap level aktifitas perusahaan dapat di cek pada level batas suatu toleransi batas tertentu.

Dari kumpulan berbagai perspektif serta pengetahuan diatas dapat diperoleh suatu gambaran mengenai yang disebut sebagai ERM yaitu merupakan suatu cara dan metode yang dikerjakan dan dilakukan oleh suatu unit bisnis untuk dapat mengendalikan risiko atas suatu unit bisnis tersebut serta melingkupi atas komponen secara komprehensif untuk dapat mengerjakan sebuah proses dan sistem tersebut dengan tujuan supaya target unit bisnis tersebut dapat untuk terwujud. Implementasi ERM suatu unit bisnis merupakan bagian dari kekhasan yang kegunaannya telah dipastikan oleh berbagai *stakeholders* manajemen risiko. Terkait ciri yang akan diimplementasikan pada nantinya, yaitu terdiri dari manajemen risiko yang bersifat intensional, sistematis serta terstruktur, dan hal tersebut merupakan bagi dari sebuah *project* yang senantiasa mudah untuk dikerjakan. Dalam hal ini maka, kepastian yang mesti ada haruslah sebuah integritas dari seluruh stakeholders unit bisnis yang *sustainability*, serta menjadi bagian dari suatu unit aktifitas bisnis tersebut, serta menjadi suatu kebiasaan dalam bisnis tersebut. Dalam hal ini, suatu perusahaan jika tidak pernah mengalami risiko atas suatu usaha maka akan bersifat *flat* oleh karena itu butuh suatu tantangan. Akan tetapi, disisi lain karena risiko pula, maka suatu perusahaan akan dapat mengalami kerugian (Fahmi, 2010). Probabilitas dari hadirnya suatu risiko akan selalu tetap berjalan, namun suatu risiko dapat di *maintainance*, untuk dapat mengecilkan hadirnya suatu akibat yang ditimbulkan dari adanya risiko.

9.2 Skala Kemungkinan Risiko

Suatu risiko dapat memiliki arti yang beragam. Sebagai ilustrasi, suatu risiko dapat diartikan sebagai sebab suatu kejadian yang dianggap merugikan. Pengertian yang lain serta banyak digunakan sebagai sebuah hasil identifikasi dari investasi di sebuah unit bisnis, adalah probabilitas dari suatu proses yang didapatkan secara melenceng dari suatu hal yang dapat diharapkan. Deviasi standar merupakan suatu parameter yang dapat digunakan sebagai alat untuk pengukuran suatu risiko. Sebuah risiko akan hadir, karena sangat bertalian dengan sebuah peristiwa yang disebut ketidakpastian, dan oleh karena itu maka dapat diambil kesimpulan bahwa dari setiap orang yang menjalankan perusahaan sudah dapat dipastikan orang tersebut akan selalu berhadapan dengan banyaknya peristiwa ketidakpastian, terutama bagi unit bisnis atau perusahaan tersebut. Suatu aktifitas investasi unit bisnis di suatu *corporate* kadangkala dapat menghadirkan sebuah keuntungan, bisa juga menyebabkan kerugian (Mustapha, 2015).

Probabilitas dari hadirnya sebuah kejadian risiko dapat diukur secara akurat dan presisi dengan mengerjakan suatu aktifitas yang disebut dengan penilaian risiko (*risk assessment*) yaitu sebuah cara penilaian dari suatu risiko dengan cara mengkomparasikannya terhadap suatu level risiko. *Risk Assessment* atau jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, memiliki pengertian sebagai sebuah pengukuran dari suatu risiko yang merupakan suatu aktivitas yang dikerjakan untuk memprediksi dari suatu akibat risiko serta dari kejadian yang dapat diartikan dengan *clear* atau bahkan peluang yang muncul dari adanya suatu hambatan baik bersifat secara kuantitatif atau kualitatif. Penilaian dari sebuah risiko tersebut dapat presisi dengan menggunakan skala probabilitas risiko. Skala probabilitas dari risiko dapat dilakukan dengan cara 3 (tiga) skala seperti pada Tabel 9.1.

Tabel 9. 1 Tabel Skala Probabilitas Risiko

No.	Skala	Bobot Nilai	Keterangan
1.	Low	1-2	Frekuensi Kejadian Lebih Dari 1 Bulan
2.	Medium	3-4	Frekuensi Kejadian Lebih Dari 3 Minggu
3.	High	5-6	Frekuensi Kejadian Lebih Dari 1 Minggu

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Skala probabilitas risiko adalah suatu cara pengecekan dari suatu proses *security* risiko dengan menggunakan suatu komponen tertentu, maupun pengerjaan saran tertentu, serta penyampaian saran didalam suatu proses pengambilan-pengambilan proses kebijakan dalam unit bisnis dengan melakukan suatu model analisis sebuah risiko, perkiraan mitigas risiko, maupun keputusan data yang lain serta mempunyai kemungkinan untuk dapat saling mempengaruhi dalam mengambil sebuah keputusan (Fadun, 2013). Oleh karena itu, skala probabilitas sebuah risiko merupakan sebuah aksi dimana probabilitas suatu risiko tersebut dapat dilakukan suatu pengukuran, agar dapat secara jelas diketahui seberapa tinggi dari kejadian yang timbul dari suatu risiko tersebut yang berpengaruh terhadap kelangsungan suatu unit perusahaan.

9.3 Manajemen Pengelolaan Risiko Menurut Perspektif ERM

Dari rangkaian sebuah cara presisi dengan menggunakan suatu skala probabilitas risiko, maka pengerjaan berikutnya yaitu melakukan pengelolaan risiko. Dalam hal ini jika sebuah unit bisnis dirasa mengalami suatu kegagalan dalam proses pengelolaan atas timbulnya risiko, maka akibat yang akan diterima oleh bisnis tersebut akan sangat serius, seperti timbulnya kerugian atas suatu

unit bisnis yang besar. Suatu risiko semestinya dapat dilakukan pengelolaan dengan berbagai jalan, seperti proses penghindaran, proses ditahan (*retention process*), proses adanya diversifikasi, proses pentrasferan risiko kepada unsur yang lainnya. Serta sangat besar proses pengaruhnya terhadap suatu manajemen risiko adalah pengendalian risiko (*risk control*) serta pendanaan risiko (*risk financing*). Dibawah ini adalah penjelasan dari hal-hal yang telah dijelaskan sebelumnya:

1. Proses penghindaran. Merupakan sebuah metode yang dianggap paling ringan dan aman untuk pengelolaan suatu risiko yaitu dengan cara menghindar. Akan tetapi metode seperti ini, tidak akan bersifat maksimal.
2. Proses ditahan (*retention process*). Di dalam beberapa kondisi, akan sangat baik jika didalam menghadapi sebuah risiko adalah dengan melakukan dengan cara menahan risiko.
3. Proses diversifikasi merupakan proses dalam menyebar eksposur yang dimiliki sehingga tidak terfokus kepada beberapa eksposur.
4. Proses transfer risiko, jika didalam menanggung sebuah risiko tertentu kita tidak mampu, maka kita dapat mengalihkan suatu risiko tersebut kepada pihak yang lain yang dirasa serta dianggap untuk mampu didalam menghadapi atau menjalani risiko tersebut.
5. Pengendalian risiko, merupakan suatu proses didalam pengendalian sebuah risiko yang muncul serta dapat dikerjakan untuk dapat menghindari dan menurunkan tingkatan dari probabilitas terjadinya suatu risiko.
6. Pendanaan risiko memiliki pengertian bahwa proses pembiayaan dari pendanaan risiko merupakan suatu perspektif tentang bagaimana suatu kerugian dapat ditangani jika terjadi risiko itu muncul.

Entitas bisnis harus dapat memantau jenis risiko di mana perusahaan tersebut melakukan kegiatan entitas bisnisnya, dimulai dengan item-item yang datang dari luar (eksternal) yaitu terdiri atas kondisi pasar, persaingan, tren teknologi, cuaca dan dampak iklim, risiko negara, lingkungan politik, faktor globalisasi, pendorong utama profitabilitas dan keberlanjutan, termasuk pembiayaan dan sumber daya lainnya, stakeholder eksternal kebutuhan masalah dan kekhawatiran, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi ancaman atau peluang dan risiko yang terkait dengan pengelolaan sebuah risiko (Crovini, 2019). Faktor lain yang datang dari dalam (internal) yang terdiri banyaknya macam perusahaan baik dalam hal ukuran, pemetaan lokasi, maupun strategi yang dibuat dari organisasi, serta faktor-faktor dari dalam lainnya yang akan memiliki resistensi terhadap kemungkinan timbulnya risiko.

9.4 Kebijakan Risiko Dalam Kerangka ERM

Suatu keputusan dari apa yang sudah diterapkan dalam sebuah risiko maka harus ditampilkan dalam susunan berkas yang dapat untuk dipahami serta dijelaskan konteksnya sebagai bagian dari susunan kelengkapan lembaga suatu manajemen risiko, termasuk juga didalamnya adalah memasukkan hasil analisa dari prose kesenjangan, maupun pendekatan lembaga dalam sebuah manajemen risiko, dimana proses manajemen standar tersebut memuat definisi risiko yang harus diikuti, maupun kebijakan untuk dapat melakukan suatu proses penyempurnaan yang dilakukan secara kontinue dari suatu kerangka, serta pertanggungjawaban terhadap munculnya risiko.

Pertalian antara situasi peluang dan ancaman yang diperkuat kembali oleh suatu pasar akan dihadapkan pada suatu pengambilan sebuah keputusan dimana harus mengambil sebuah risiko, atau bahkan mengendalikan risiko tersebut agar dapat

mencapai tujuan sebuah peningkatan dan kepercayaan, serta menghindari penurunan, dan sebagainya. Manajemen risiko berupaya agar dapat memastikan bahwa suatu lembaga akan memilih sebuah *risk appetite* dengan cara memperoleh sebuah data serta dapat untuk diprediksi. *Risk appetite* sendiri dinyatakan dalam sebuah bentuk klasifikasi risiko yang dibuat dalam bentuk evaluasi risiko untuk dapat menentukan sebuah *maintenance* yang diperlukan untuk suatu risiko dapat diterima. Klasifikasi sebuah risiko akan berdasar kepada *goals* suatu lembaga serta *risk appetite* maupun konteks manajemen suatu risiko. *Goals* dari suatu lembaga dapat diperhitungkan dari bagian etika serta moral, maupun hukum yang ada, Secara *general*, suatu alur keputusan akan dapat menerimanya sebagai sebuah keputusan yang minimum agar tidak dilanggar. Keputusan tersebut pada akhirnya akan menentukan bagaimana sebuah risiko tersebut akan dipantau maupun dikaji sebagai bagian sikap korektif yang nantinya jika akan dibutuhkan.

Klasifikasi risiko akan diputuskan pada level pengambilan kebijakan. Pada level sebuah *outline* kerja lembaga akan ditetapkan sebuah *risk appetite* maupun *guidence* yang berkaitan dengan kriteria-kriteria sebuah risiko. Kriteria-kriteria dari sebuah risiko tersebut harus dapat meliputi semua point lembaga serta memiliki integritas didalam *goals* nya. Oleh karena itu maka, kriteria dari suatu risiko, sementara akan ditetapkan sebelum pengambilan keputusan ditetapkan, serta harus dilakukan pengecekan secara berkala dalam situasi yang tidak biasa serta perlu proses peninjauan yang serius selama proses manajemen risiko yang spesifik (Barton, 2002).

Proses komunikasi yang timbul dari struktur kerja maupun unsur lainnya sangat dibutuhkan baik untuk memiliki kepentingan pihak dari dalam maupun dari luar. Komunikasi yang berasal dari dalam sangat *urgent* didalam pelaksanaan ERM untuk dapat mengetahui bahwa setiap individu didalam lembaga akan

mengetahui dari struktur ERM serta yang diharapkan. Struktur tersebut harus dapat mengetahui *responsibility* suatu risiko maupun bagian dari seorang pemimpin perusahaan untuk dapat memberikan data maupun jawaban atas apa yang dikerjakan terutama terkait keputusan sebuah risiko. *Responsibility* tersebut pada dasarnya terdiri dari suatu proses komunikasi mengenai risiko serta pengendalian sebuah risiko secara berkala.

Proses pertukaran komunikasi dari risiko akan menggunakan item sebuah risiko dan manajemen risiko, akan tetapi juga akan menggunakan sebuah indikator pekerjaan untuk dapat melakukan pengawasan risiko. Struktur dari ERM harus dapat memilih alur kegiatan yang akan menentukan pihak yang harus untuk dapat memikul tanggung jawab bagi setiap unsur risiko yang ketahui dalam lembaga serta siapa yang harus bertanggung jawab terhadap risiko yang muncul. Seorang pimpinan perusahaan yang melakukan dan menjalankan sebuah ERM harus dapat mengetahui kewenangannya untuk dapat mengelola sebuah risiko dan bertanggung jawab atas suatu kinerja. Proses *maintenance* yang dilakukan secara continue maupun pengawasan dari sebuah proses manajemen risiko juga merupakan bagian dari kepemilikan. Oleh karena itu maka seseorang perlu untuk dapat menjelaskan masing-masing risiko atau kontrol risiko dan hal tersebut pada umumnya ada dalam suatu sistem informasi risiko manajemen yang terdiri dari beberapa pengisian identitas risiko, maupun perencanaan didalam alur pengelolaan suatu risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Barton, T. W. (2002). *Making Enterprises Risk Management Pay Off*. New Jersey: Prentice Hall.
- Crovini, C. (2019). Risk Management In Small And Medium Enterprises. G. Giappichelli Editore.
- Fadun, O. S. (2013). Risk Management and Risk Management Failure: Lessons For Business Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business* , 225-239.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Risiko (Teori, Kasus dan Solusi)*. Bandung: Alfabeta.
- Luppino, R. H. (2014). Risk Management In Research and Development (R&D) Projects: The Case Of South Australia. *Asian Academy of Management Journal*, 67-85.
- Mustapha, M. (2015). A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation In Malaysian Construction Companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 70-76.
- Shortreed, J. (2010). *Enterprise Risk Management Todays Leading Research and Best Practice For Tomorrows Executive*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

BAB 10

PEMINDAHAN RISIKO MELALUI *ALTERNATIVE RISK TRANSFER* (ART)

Oleh Devy Sofyanty

10.1 Pendahuluan

Globalisasi yang diikuti dengan pesatnya perkembangan di bidang teknologi informasi menyebabkan persaingan bisnis semakin sengit, perusahaan harus beradaptasi secara cepat dan tepat untuk memenangkan persaingan ditambah lagi dengan ketatnya peraturan pemerintah dalam industri asuransi, asuransi tradisional yang kurang akomodatif membuat perusahaan mencari sumber pembiayaan baru yang lebih efektif, efisien serta fleksibel untuk meningkatkan *shareholder value* yaitu melalui mekanisme *Alternative Risk Transfer* (ART).

Alternative Risk Transfer atau Transfer Risiko Alternatif, sering disebut juga dengan asuransi terstruktur merupakan teknik yang dilakukan oleh perusahaan penanggung risiko untuk memberikan pertanggungan atau perlindungan selain dari asuransi tradisional dan reasuransi. Alternatif risk transfer merupakan sebuah alternatif asuransi dimana perusahaan dapat mentransfer risiko tanpa menggunakan bentuk asuransi konvensional sebab asuransi tradisional tidak efektif untuk menghadapi dalam lingkungan bisnis yang serba kompetitif, bergejolak, volatilis, kompleksitas serta ambiguitas. Transfer

risiko alternatif merupakan derivatif dari industri asuransi, yang dapat dikategorikan menjadi dua yaitu produk yang tidak konvensional untuk menangani risiko konvensional dan produk yang didasarkan atas instrumen dari pasar keuangan.

Transfer risiko alternatif tumbuh dari serangkaian krisis asuransi pada tahun 1970-an hingga 1992-an yang mendorong perusahaan untuk mencari cara yang lebih efektif serta fleksibel dalam meneruskan risiko kepada pihak ketiga. Strategi transfer risiko yang umum, meliputi : obligasi, sekuritas asuransi, perdagangan risiko melalui kontrak derivatif, perusahaan captive, transfer risiko jangka panjang dan teknik pembiayaan risiko alternatif lainnya. Transfer risiko alternatif menjadi populer karena tertanggung tidak menggunakan perusahaan lain yang preminya lebih mahal, mendapatkan keuntungan dan stabilitas dari premi serta memiliki kendali yang lebih besar untuk berbagi risiko. Beberapa pertimbangan penting dalam transfer risiko alternatif, diantaranya :

1. Portofolio harus cukup besar untuk menjamin biaya
2. Estimasi kerugian yang dapat diprediksi
3. Penetapan harga dan agregat harus layak
4. Retensi yang diasuransikan sendiri dan potensi kerugian maksimum tidak boleh membuat perusahaan menghadapi risiko keuangan yang tidak dapat diterima
5. Perusahaan harus berkomitmen untuk membuat catatan kerugian dan keselamatan melalui pemantauan dan tindakan yang tepat

Pesatnya perkembangan industri asuransi menjadikannya asuransi juga berfungsi sebagai sarana investasi yang dikenal dengan Asuransi Unit Link. Asuransi Unit Link pertama kali di pasaran di London dan Manchester ditahun 1957, barulah pada tahun 1998 asuransi unit link di pasaran pertama kali di Indonesia oleh perusahaan asuransi Prudential dan Manulife

Meskipun asuransi unit link memiliki profil risiko yang tinggi namun tingkat pengembalian investasinya juga lebih tinggi. Keunggulan dari asuransi unit link, yaitu : 1) transparan; nasabah dapat memantau dana yang diinvestasikannya setiap saat melalui media cetak maupun elektronik, selain itu nasabah juga dapat memilih sendiri jenis investasi dan preminya; 2). Fleksibel; dana dapat diambil sebagian atau seluruhnya kapan saja, premi dapat dinaikkan sewaktu-waktu sesuai keinginan nasabah untuk meningkatkan keuntungan. Keuntungan lainnya yaitu nasabah memiliki manajer investasi untuk mengelola keuangannya, *maintenance* dana untuk meningkatkan profitabilitas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak ada garansi dalam nilai polis, hasil investasi dari tergantung kinerja fund yang dipilih, risiko investasi ditanggung sendiri oleh nasabah (Rianawati, dan Sabtarini Kusumaningsih 2021). Terdapat pilihan dalam asuransi unit link, yaitu :

1. Surat berharga pendapatan tetap
Instrumen investasi dengan tingkat pengembalian yang tinggi dengan toleransi risiko sedang sampai tinggi melalui penempatan pada instrumen pendapatan tetap yang diterbitkan pada saham-saham yang tercatat dengan tingkat risiko yang bervariasi.
2. Reksadana pendapatan tetap
Instrumen investasi melalui investasi yang strategis pada instrumen pendapatan tetap yang diterbitkan oleh Pemerintah dan obligasi korporasi dengan rating tinggi dengan toleransi risiko sedang.
3. Pasar Uang
Instrumen investasi pada instrumen pasar uang kualitas tinggi di Indonesia yang akan jatuh tempo dalam jangka waktu kurang atau sama dengan satu tahun.
4. Reksadana Saham

Instrumen investasi dengan toleransi risiko tinggi pada beragam portofolio dari perusahaan-perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI).

5. Reksadana Pendapatan Tetap US-Dollar

Instrumen investasi pada instrumen pendapatan tetap bermata uang US Dollar dengan toleransi risiko moderat.

6. Investasi Produk-produk Syariah

Instrumen investasi yang ditempatkan sesuai dengan syariah Islam, seperti : tabungan di bank syariah, deposito di bank syariah, obligasi syariah (sukuk) dan saham syariah yang terdapat pada Daftar Efek Syariah (DES) (Bukhari, 2015).

Beberapa produk ART yang tidak konvensional untuk perlindungan terhadap risiko konvensional

1. *Self insurance*: membentuk dana cadangan yang dikelola seperti perusahaan asuransi
2. *Risk retention group*: sejumlah perusahaan kecil dan menengah, menyelenggarakan *self insurance* bersama
3. *Captive insurance*: perusahaan asuransi yang merupakan anak perusahaan, yang khusus menanggung risiko dari perusahaan induknya
4. *Rent-a-captives*: merupakan *captive insurance* yang menanggung risiko beberapa perusahaan; dananya dikelola secara sentral
5. *Earning protection*: merupakan kebijakan untuk melindungi merosotnya penghasilan dalam suatu tahun anggaran tertentu.

Produk ART yang didasarkan atas instrumen pasar finansial

1. *Insurance-linked-bond*: surat hutang yang bunganya atau pokok utang akan dipakai bila peristiwa tertentu terjadi.

Tindakan ini dimaksudkan memindahkan risiko katastrofe dari reasuransi ke dalam pasar modal

2. *Securitization*: proses mengubah risiko menjadi instrumen utang atau instrumen ekuiti yang biasa diperdagangkan dalam pasar finansial (keuangan)
3. *Catastrophe ekuiti put options*: suatu opsi yang mengizinkan perusahaan menjual ekuiti dengan harga yang sudah ditentukan pada keadaan terjadinya peristiwa katastrofe
4. *Contingent surplus notes*: sebagai persiapan masuk ke kapital bagi pemegang notes dalam keadaan terjadinya suatu kerugian
5. *Credit default swaps*: derivatif atas dasar pembeli membayar premium kepada penjual yang akan melakukan pembayaran kepada pembeli tersebut dalam peristiwa credit default

10.2 Pemindahan Risiko dan Pendanaan Risiko

Keputusan pemindahan risiko menyangkut pergeseran risiko dari suatu perusahaan pada perusahaan lain (misalnya asuransi, *futures* atau *options*, ataupun *swap dealer*), sedangkan retensi risiko menyangkut keputusan perusahaan untuk menanggung atau membiayai sendiri risiko. Pembiayaan sendiri dapat bersifat aktif maupun pasif. Retensi aktif (*planned retention*) terjadi bila manajemen telah mengidenitifikasi semua *exposure* terhadap kerugian harta benda, kerugian tanggung gugat dan kerugian *personel*. *Unplanned retention* atau retensi tidak terencana, terjadi bila manajemen abai tentang adanya eksposur dan karenanya tidak melakukan usaha apapun untuk menanganinya, akibatnya terpaksa dilakukan pembiayaan sendiri jika terjadi peril. (Yohana, 2019). Pertimbangan perusahaan untuk melakukan retensi, yaitu :

1. Efisiensi pengeluaran
2. Meningkatkan pendapatan
3. Mengurangi beban pajak

4. Memiliki sistem informasi manajemen risiko yang *up to date* guna mengestimasi kerugian
5. Kualitas asuransi yang kurang komprehensif
6. Tidak adanya alternatif lain

Tujuan perusahaan melakukan pembiayaan sendiri atau retensi adalah :

1. Tujuan keuangan, perusahaan lebih efisien daripada perusahaan lain (asuransi), akan lebih efektif karena lebih memahami risiko-risiko yang ada dalam perusahaan.
2. Tujuan fleksibilitas; perusahaan lebih fleksibel dalam melakukan analisa risiko dibandingkan asuransi yang lebih ketat dan kaku.
3. Tujuan pengawasan,; untuk mengurangi kerugian maka perusahaan berkepentingan untuk melakukan pengawasan secara lebih seksama untuk mengurangi kerugian dibandingkan perusahaan asuransi.
4. Tujuan penyelesaian lebih cepat dan lebih berkualitas dalam menyelesaikan kerugian atau memulihkan kembali kerusakan tanpa prosedural yang berbelit-belit

10.3 Asuransi Captive

Salah satu cara perusahaan untuk melakukan retensi risiko adalah dengan mendirikan asuransi *captive*, yaitu perusahaan asuransi yang dimiliki oleh perusahaan non asuransi untuk menanggung beban risiko yang ditransfer oleh perusahaan-perusahaan lain yang masih berada dalam grup sendiri baik secara nasional maupun internasional. Asuransi *captive* pada umumnya di dirikan untuk penghematan biaya dan pajak selain itu perusahaan juga berpeluang untuk menerima reasuransi serta lebih fleksibel dalam mengelola atau menyelesaikan klaim. Selain lebih mudah dan biayanya juga relatif lebih murah namun perusahaan *captive* memiliki kelemahan, yaitu : 1) apabila

perusahaan induk mengalami masalah maka perusahaan asuransi *captive* juga ikut mengalami kesulitan; 2) perusahaan kehilangan independensi untuk menilai objektivitas risiko dan seringkali harus membayar klaim yang berasal dari group secara “*ex gratia*” di luar pertimbangan pertimbangan teknis yang semestinya. (Rahardjo, 2021). Keuntungan *captive* meliputi :

- a. Jaminan asuransi disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan itu sendiri
- b. Mengurangi biaya operasi
- c. Peningkatan arus kas
- d. Peningkatan jaminan/ *coverage* dan kapasitas.
- e. Pendapatan investasi untuk mendanai kerugian/ klaim
- f. Akses langsung ke pasar reasuransi
- g. Fleksibilitas pendanaan dan *underwriting*
- h. Kontrol yang lebih besar terhadap klaim
- i. *Deductible* yang lebih kecil untuk unit operasi
- j. Keleluasaan negosiasi tambahan dengan underwriter
- k. Insentif untuk kontrol kerugian

Jenis-jenis *captive* terdiri dari :

1. *Pure captive/ single parent captive* : perusahaan asuransi *captive* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan induk.
2. *Association captive* : perusahaan *captive* yang mewakili kesamaan kepentingan dari beberapa perusahaan induk yang mempunyai karakteristik risiko dan bisnis yang sama.
3. *Risk Retention Group* : perusahaan *captive* yang didirikan untuk menjadi *pool* asuransi yang menyediakan jenis pertanggungan yang langka. Biasanya RRG terspesialisasi dalam memberikan jenis pertanggungan tertentu. RRG ini merupakan kembangan dari bentuk-bentuk asuransi *mutual* atau *pool* asuransi seperti P&I club bagi asuransi *marine*.
4. *Rent a captive*: fasilitas *captive* bagi perusahaan lain yang dijalankan oleh sebuah perusahaan *captive*. Fasilitas ini

diberikan bagi perusahaan yang belum mempunyai modal untuk mendirikan *captive* dan biasanya juga dipakai sebagai ajang untuk mempelajari bentuk usaha *captive* itu sendiri.

10.4 Finite Risk

Finite risk adalah metode transfer risiko yang mengkombinasikan transfer risiko dengan pembiayaan risiko dengan penekanan pada nilai waktu dalam uang (*time value of money*) dan mempertimbangkan pendapatan yang dihasilkan oleh jenis investasi tertentu selama periode tertentu. *Finite risk* adalah transaksi di mana tertanggung membayar premi yang merupakan kumpulan dana yang digunakan perusahaan asuransi untuk menutup kerugian. *Finite risk* merupakan strategi manajemen risiko yang baik, biaya yang efisien, fleksibel, dan transparan, mudah terkait klaim dan penyelesaiannya. Stabilisasi risiko dicapai dengan menyebarkan risiko (diversifikasi) dalam waktu yang panjang untuk masing-masing pemegang polis. *Finite risk* dapat juga dapat menstabilkan arus kas, meningkatkan likuiditas perusahaan dan terlindungi ketika terjadi volatilitas yang tinggi. Adapun kerugiannya adalah perlindungan yang diberikan biasanya lebih sedikit dibandingkan dengan yang diberikan oleh produk asuransi tradisional. Secara umum ada empat ciri yang mendasari kontrak *finite risk*, yaitu :

1. Sifatnya jangka panjang (*multi year*)
2. Cakupannya terdiri dari risiko yang biasanya tidak dapat diasuransikan seperti : risiko suku bunga, risiko kredit dan risiko nilai tukar
3. Pembagian hasil antara klaim dan premi atas kontrak dari tertanggung dan penanggung.
4. Kontrak *finite risk* memasukkan faktor pendapatan investasi di dalam perhitungan premi.

Finite risk dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kontrak retrospektif dan prospektif. Kontrak retrospektif berhubungan dengan kerugian yang telah terjadi tetapi belum diselesaikan atau risiko yang timbul sebelum *underwriting*. Sedangkan kontrak prospektif berhubungan dengan bisnis, usaha, investasi atau pendapatan yang tertulis di tahun penjaminan masa depan.

10.5 Sekuritisasi

Sekuritisasi merupakan penciptaan sekuritas dengan agunan aset, berupa segala bentuk hak atau kepemilikan atas aliran kas masuk di masa depan (*future cash inflows*). Sekuritisasi akan sangat membantu perusahaan dalam transfer risiko, memperoleh likuiditas pembiayaan, diversifikasi sumber pendanaan baru dengan bunga yang kompetitif dari bunga bank. Bentuk pengembangan sekuritisasi ini bisa berupa sekuritisasi dari aset sekuritisasi dari hipotek dan pinjaman polis) atau kewajiban (obligasi dan opsi) dalam neraca kegiatan asuransi. Sekuritisasi menjadi salah satu teknik yang digunakan oleh perusahaan asuransi untuk mendekomposisi risiko yang melekat sebagai mekanisme untuk lindung nilai (*hedging*) atas risiko tersebut sehingga pada gilirannya mendorong manajemen risiko yang lebih fleksibel selain itu sekuritisasi dapat menjadi komplemen atau menjadi substitusi dari reasuransi. Sekuritisasi juga memainkan peran yang penting dalam memberikan keleluasaan kepada perusahaan asuransi untuk mencapai kombinasi yang optimal dalam diversifikasi risiko dan menggeser risiko individu ke pasar modal yang lebih luas, khususnya risiko yang memiliki magnitudo besar

Dengan adanya sekuritisasi dari produk asuransi, jika tadinya transfer risiko atas industri asuransi kepada investor individual hanya dapat dilakukan melalui kontribusi investor terhadap ekuitas perusahaan asuransi melalui pembelian saham di pasar modal, maka sekarang mereka dapat berkontribusi

langsung terhadap penyebaran risiko melalui pembelian produk-produk sekuritisasi program asuransi yang langsung dijual di pasar modal. Investor juga memiliki pilihan baru dalam diversifikasi portofolionya dan mengoptimalkan tingkat pengembalian. Selain itu, manfaat lain dari sekuritisasi ini adalah bahwa tertanggung dapat menekan risiko kredit (*credit risk*) akibat pailitnya penanggung (Moeninggar, 2000).

DAFTAR PUSTAKA

- Bukhari, E. (2015) 'Peranan Asuransi dalam Dunia investasi', *Jurnal Kajian Ilmiah UBJ*, 15(2), pp. 88–102.
- Darmawi, H. (2016) *Manajemen Risiko*. 2nd edn. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fitriana, Yussela Wulan, dkk. Perlindungan Hukum terhadap Tertanggung Asuransi Unit Link pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Jember.
- Moeninggar, dkk (2000) 'Alternatif Risk Transfer: Solusi Pembiayaan Risiko.', *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Indonesia*, 48(3), pp. 275–287.
- Rahardjo, I. (2021) *Bisnis Ingkar Janji*. Bogor: IPB Press.
- Rianawati, T. (2021) 'Mengenal Unit Link: Asuransi dengan Fitur Investasi', *Jurnal Visi Manajemen*, 7(3), pp. 157–165.
- Yohana, C. (2019) *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Samudera Biru.

BAB 11

RISIKO OPERASIONAL

Oleh Supiati

11.1 Pendahuluan

Setiap manusia hidup didunia dengan ketidakpastian, kadang rencana dan inginkan tidak sesuai dengan harapan. Tetapi jika ingin mencapai kesuksesan kita harus memanfaatkan peluang dan kesempatan yang ada dengan mengambil risiko besar yang kemungkinan membuat kita gagal dan hancur. Rasa takut akan kegagalan membuat kita kehilangan kesempatan besar yang mungkin akan membuat hidup kita berubah. Selama manusia hidup didunia ini, risiko dalam kehidupan selalu ada dan datang secara tiba - tiba dan tidak terduga. Setiap perusahaan sebaiknya berupaya tetap bertahan dan mengembangkan keahlian dan kemampuannya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkesinambungan demi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Upaya meningkatkan keunggulan bersaing harus dimulai dari pemikiran yang komprehensif dan terintegrasi dan mengacu pada efektifnya kegiatan operasional perusahaan. Kemampuan mengelola perusahaan dan kemampuan dalam berinovasi yang berdasarkan rencana yang tepat dengan menggunakan pendekatan manajemen yang baik serta melakukan pengawasan dan pengendalian akan mengurangi Risiko operasional yang kemungkinan akan terjadi.

Sistem manajemen Risiko yang sistematis dan terstruktur sangat dibutuhkan dalam organisasi. Dimana fungsi manajemen

Risiko dalam organisasi antara lain adalah untuk mengidentifikasi Risiko secara tepat dan dapat menentukan strategi pengendalian Risiko yang efektif dan efisien bagi organisasi. Perkembangan manajemen Risiko di Indonesia, yang awalnya hanya digunakan pada perusahaan swasta yang bertujuan melindungi seluruh entitas bisnis perusahaan berkembangnya peluang dan tantangan bisnis serta perkembangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan saat ini, maka keseriusan dalam menghadapi dampak dan stabilitas serta keberlangsungan hidup organisasi yang tentunya sangat tergantung pada kejelian para pucuk pimpinan setiap organisasi dalam menghadapi Risiko.

Risiko operasional pada umumnya terjadi pada unit kerja yang memiliki volume transaksi tinggi, perubahan struktur yang tinggi dan menggunakan sistem yang kompleks. Identifikasi Risiko operasional perlu dilakukan untuk setiap produk, aktifitas, proses dan sistem yang ada dan akan digunakan oleh organisasi adalah:

- a. Mengidentifikasi diawali dengan memahami bagaimana proses bisnis dilakukan dengan berpatokan pada proses pemetaan serta proses operasional utama pada bisnis tersebut.
- b. Mengidentifikasi penyebab timbulnya Risiko operasional yang melekat pada seluruh aktifitas fungsional, baik produk, proses maupun sistem informasi yang berdampak negatif untuk mencapai sasaran organisasi.
- c. Manajemen dan kontrol proses operasional yang tepat dalam proses utama perusahaan dapat mengendalikan dan mengurangi terjadinya Risiko operasional.

Hasil identifikasi selanjutnya dapat digunakan untuk :

- a) Memperbaiki kualitas proses kerja dalam perusahaan;
- b) Mengurangi kerugian karena adanya kegagalan dalam proses;
- c) Mengubah budaya kerja peduli Risiko;

- d) Menyediakan sistem peringatan dini jika diidentifikasi adanya gangguan pada suatu sistem atau manajemen.

Hal utama yang harus diperhatikan dalam melakukan identifikasi Risiko operasional adalah :

- a) Mengidentifikasi kejadian;
- b) Mengidentifikasi penyebab timbulnya kejadian;
- c) Memikirkan dampak kerugian, yang kemungkinan ditimbulkan baik dalam bentuk keuangan maupun non-keuangan;
- d) Diharapkan dapat memprediksi kemungkinan kejadian dikemudian hari.

Berkembangnya unit usaha yang bergerak dibidang manufaktur dan jasa akan semakin mendorong pula perkembangan ilmu manajemen Risiko operasional produksi. Peranan ilmu manajemen Risiko operasional produksi semakin penting sesuai dengan perkembangan dan persaingan usaha dipasar. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui penerapan operasional produksi yang efektif dan efisien dengan mengacu pada perkembangan teknologi. Saat ini manajemen Risiko mulai diperhitungkan sebagai alat bagi manajemen organisasi dan sektor publik termasuk pemerintah dalam melakukan pengelolaan Risiko keuangan negara dan daerah. Kewajiban pengelolaan keuangan pada pemerintah baik yang implisit maupun yang eksplisit sangat mempengaruhi ketahanan fiskal suatu daerah atau negara, sehingga pengelolaan Risiko sangat dibutuhkan dalam pengelolaan keuangan pemerintahan daerah maupun pemerintah Pusat.

Risiko terkecil dalam pemerintahan adalah penjualan Obligasi (*bond*), karena pemerintah pasti akan membeli kembali

dan membayar bunga sesuai perjanjian karena jaminannya adalah pemerintah. Dan Risiko tertinggi adalah saham yang dijual oleh perusahaan karena perusahaan tidak akan sanggup membayarnya jika mengalami *Financial distress*. Obligasi pemerintah terbagi dalam beberapa jenis yaitu: (a). Obligasi rekap diterbitkan dengan tujuan khusus yaitu program rekapitalisasi perbankan; (b). Surat Utang Negara (SUN) bertujuan untuk membiayai Defisit APBN; (c). Obligasi Ritel Indonesia (ORI) diterbitkan untuk membiayai Defisit APBN, tetapi dengan nilai nominal kecil agar dapat dibeli secara ritel ; (d). Obligasi Syariah atau Surat Berharga Syariah Negara diterbitkan untuk membiayai defisit APBN, yang berdasarkan prinsip syariah.

11.2 Pengertian Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah Risiko yang timbul akibat dari proses yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan yang disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen yang menyebabkan terjadinya keputusan manajemen yang tidak optimal yang membuat perusahaan mengalami kerugian baik langsung maupun tidak langsung. Jika manajemen operasional tidak ditangani sebagai bagian Risiko tersendiri maka ada kecenderungan diimplementasikan berbeda dalam perusahaan yang sama sehingga penilaian dan kuantifikasi dilaksanakan berbeda oleh masing - masing unit bisnis yang mengakibatkan penanganan yang tidak konsisten bagi Risiko yang serupa, misalnya beberapa unit bisnis melaporkan kerugian operasional atas dasar jumlah bruto sedangkan unit yang lain melaporkan dalam jumlah bersih sehingga menimbulkan pengukuran yang bias dari manajemen terhadap kinerja unit - unit yang berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak optimal.

Menurut Lam (2014:241-246) ruang lingkup Risiko operasional meliputi :

- a. Risiko proses adalah Risiko yang timbul disebabkan oleh adanya proses yang tidak efektif dan tidak efisien. Risiko proses berkaitan dengan proses yang terjadi karena adanya transaksi mencakup penjualan, pematokan harga, dokumentasi, konfirmasi dan pemenuhan. Risiko ini berpotensi menimbulkan kerugian baik dalam aspek keuangan, pelanggan serta reputasi perusahaan.
- b. Risiko sumber daya manusia adalah Risiko yang timbul dari karyawan karena adanya kompetisi yang tidak sehat dalam perusahaan hal ini terjadi karena perusahaan tidak dapat memenuhi posisi karyawan dititik kritis. Kompetisi yang tidak sehat akan menimbulkan masalah ketika karyawan kurang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan dimana karyawan lebih mementingkan pribadinya diatas kepentingan perusahaan.
- c. Risiko insidentil adalah Risiko atas kerugian karena adanya peristiwa tunggal yang tidak diharapkan, tetapi berpotensi dan berdampak serius jika Risiko tersebut benar terjadi.
- d. Risiko bisnis adalah Risiko atas: kerugian karena adanya perubahan yang tidak diharapkan dalam lingkungan kompetitif dimana mencakup strategi perusahaan, pengembangan produk, dan pematokan harga serta penjualan.

Menurut Development Bank dalam (Muslich, 2007:11 - 14), ruang lingkup Risiko operasional terbagi dalam 6 klasifikasi yaitu:

- 1) Pengendalian Internal adalah Risiko karena tidak berfungsinya tupoksi sesuai Struktur Organisasi atau tidak jelasnya pemisahan tugas, fungsi dan wewenang serta tanggungjawab

- 2) Pendelegasian wewenang (otorisasi) adalah Risiko yang timbul karena tidak adanya pendelegasian sesuai dengan kerangka kerja operasional.atau suatu pekerjaan dilaksanakan oleh orang yang tidak berwenang.
- 3) Dalam aktifitas baru, proses internal tidak berfungsi.
- 4) Proses transaksi adalah Risiko dari kesalahan dan kegagalan pengendalian dalam satu atau lebih proses transaksi misalnya:
 - Pencatatan adalah Risiko yang timbul dimana transaksi tidak dicatat atau tercatat dengan tidak benar yang berakibat kesalahan dalam informasi eksposue risiko karena akan mempengaruhi pengambilan keputusan pihak manajemen.
 - Penilaian posisi yaitu Risiko karena tidak terdeteksinya perbedaan antara posisi yang dilaporkan oleh unit bisnis dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi fungsi kontrol dan pengendalian.
 - Risiko yang timbul akibat tidak terdeteksinya kesalahan dalam data transaksi yang tercatat atau dari transaksi yang telah terjadi karena tidak tercatat.pada saat proses konfirmasi.
 - Risiko yang timbul akibat aset tidak ditagih atau dibayarkan sesuai tanggal penagihan atau pembayaran yang telah disepakati.
 - Risiko yang timbul karena aset surat berharga dapat diakses oleh staf yang tidak memiliki otorisasi terhadap data tersebut.
 - Risiko yang timbul dari staf yang melakukan modifikasi atau membaca data tertentu dalam sistem informasi perusahaan namun tidak memiliki otoritas tersebut.

- Risiko finansial adalah Risiko yang menyebabkan tingginya biaya oportunitas akibat utilitas dana yang tidak dilakukan dengan tepat karena adanya kesalahan pengelolaan dana dan aset lainnya.
- Risiko yang timbul akibat suatu transaksi atau aset tidak dinilai dengan tepat akibat penggunaan data pasar atau model valuasi yang salah.

Ukuran kinerja yang tidak akurat akan mengaburkan nilai bisnis sesungguhnya. Ada tiga manfaat potensi manajemen Risiko operasional yang efektif, yaitu :

- a) Manajemen Risiko yang ketat akan meminimumkan kerugian dari hari ke hari
- b) Manajemen operasional yang efektif memperbaiki kemampuan perusahaan untuk mencapai obyektif bisnisnya.
- c) Akunting akan memperkuat keseluruhan sistem Risiko operasional

11.3 Jenis -Jenis Risiko Operasional

Risiko Operasional sangat dipengaruhi oleh kualitas kematangan memikirkan dampak yang kemungkinan akan muncul dari keputusan yang diambil oleh pihak manajemen. Risiko Operasional dapat dikelompokkan menjadi :

11.3.1 Risiko Keuangan

Secara umum Risiko keuangan dikenal dalam 2 (dua) tipe yaitu:

- 1) Risiko murni (*pure risk*) yang dibagi kedalam 3 (tiga) tipe :
 - a) risiko aset fisik adalah Risiko kerugian pada aset fisik suatu perusahaan / organisasi seperti: Kebakaran, gempa bumi, tsunami dll
 - b) Risiko karyawan adalah Risiko yang dialami oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan / organisasi

tersebut, seperti kecelakaan kerja sehingga aktifitas kerja terganggu.

- c) Risiko legal adalah Risiko karena adanya kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan sesuai perjanjian / rencana. Misalnya timbulnya persoalan karena perselisihan dengan perusahaan lain seperti ganti rugi.
- 2) Risiko spekulatif (*speculatif risk*) yang dikelompokkan dalam 4 (empat) tipe Risiko yaitu:
- a) Risiko pasar adalah Risiko yang terjadi karena pergerakan harga dipasar. Contohnya terjadinya penurunan harga saham sehingga menimbulkan kerugian.
 - b) Risiko kredit adalah Risiko yang timbul karena adanya *counter party* yang gagal memenuhi kewajibannya pada perusahaan. Misalnya terjadinya persentase piutang yang meningkat serta adanya kredit macet.
 - c) Risiko likuiditas adalah Risiko karena perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan kasnya. Contoh: Ketidakmampuan perusahaan membayar hutangnya secara cepat yang menyebabkan perusahaan harus menjual aset yang dimilikinya yang disebabkan oleh kas perusahaan yang menurun,.
 - d) Risiko operasional adalah Risiko pada kegiatan operasional yang tidak berjalan sesuai perencanaan (tidak Lancar), misalnya terjadi kerusakan pada komputer, seperti terkena virus.

11.3.2 Risiko Investasi

Setiap keputusan untuk berinvestasi selalu berkaitan dengan dua hal yaitu: Risiko dan *Return* . Risiko berhubungan positif dan *Linier* dengan *Return* yang diharapkan dari setiap

investasi. Semakin besar *return* yang diharapkan maka akan semakin tinggi pula Risiko yang kemungkinan ditanggung oleh investor. *Return* yang diperoleh berasal dari *dividen* dan *capital gain* sementara Risiko investasi dapat dilihat pada variabilitas pendapatan (*Return Saham*) yang diperoleh. Risiko operasional perusahaan *financial* dapat dibagi sebagai berikut:

- a) Risiko operasional yang timbul karena lemahnya Sistem Informasi dan lemahnya pengawasan internal.
- b) Risiko aset fisik adalah Risiko yang timbul karena adanya kerugian pada aset fisik perusahaan.
- c) Risiko karyawan adalah Risiko yang dialami oleh karyawan yang berkerja diperusahaan.
- d) Risiko hukum adalah Risiko yang timbul karena gugatan
- e) Risiko legal adalah Risiko dalam kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan sesuai rencana atau kesepakatan.
- f) Risiko pasar adalah Risiko karena adanya pergerakan harga dipasaran.
- g) Risiko kredit adalah Risiko karena perusahaan perusahaan gagal memenuhi kewajibanya atau *counter party*.
- h) Risiko likuiditas adalah Risiko karena perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan kasnya.
- i) Risiko menurunnya Nilai Aktiva Bersih (NAB) karena harga pasar pembelian awal mengalami penurunan terhadap instrumen investasi.
- j) Saham yang dimiliki investor tidak dapat menjual kembali melalui pasar bursa.
- k) Obligasi dijual dengan harga lebih rendah dari harga belinya sebelum jatuh tempo.

11.3.3 Risiko Transfer

Risiko transfer adalah memindahkan Risiko ke pihak lain, (mentransfer Risiko ke pihak lain). Risiko tidak mungkin dihilangkan, tetapi dapat dikurangi salah satunya adalah mentransfer. Risiko dapat ditransfer kepada perusahaan lain misalnya perusahaan asuransi sebagai pihak yang menerima pengalihan Risiko. Jenis asuransi yang dialihkan perusahaan asuransi adalah *pure risk* (Risiko murni) yang kemungkinan masih dapat menghasilkan keuntungan. Bagi pihak asuransi Risiko murni ini memiliki kemungkinan untuk diolah dan menghasilkan keuntungan. Contoh, Jika terjadi kecelakaan kerja maka pihak asuransi akan menanggung kerugian dari kecelakaan tersebut.

Dalam operasional perusahaan kadang kita mengalami kerugian, tanggungjawab hukum dan kehilangan manfaat pada pihak ketiga. Dari peristiwa yang tidak pasti tersebut membuat perusahaan mengalihkan Risikonya kepada asuransi. Adapun Risiko operasional yang kemungkinan muncul, diantaranya :

- a) Risiko pengangkutan adalah Risiko yang muncul akibat terjadinya kehilangan atau kerusakan pada saat pengangkutan.
- b) Risiko kebakaran adalah Risiko kerja yang terjadi yang disebabkan oleh adanya kebakaran karena aliran listrik atau aktifitas lainnya dipabrikasi saat melakukan produksi.
- c) Kecelakaan di jalan saat melakukan aktifitas dari rumah ke kantor atau dari kantor menuju rumah. (Asuransi Jiwa)
- d) Risiko gagal bayar adalah kegagalan yang terjadi dari emiten untuk melakukan pembayaran bunga dan utang pokok pada waktu yang telah disepakati (Kontrak).
- e) Terjadinya *Capital loss* yaitu dimana obligasi dijual sebelum jatuh tempo dengan harga jualnya lebih rendah dari harga belinya.

Menurut Eduardus Tandelilin sumber Risiko yang mempengaruhi besarnya Risiko investasi terdiri atas beberapa sumber antara lain:

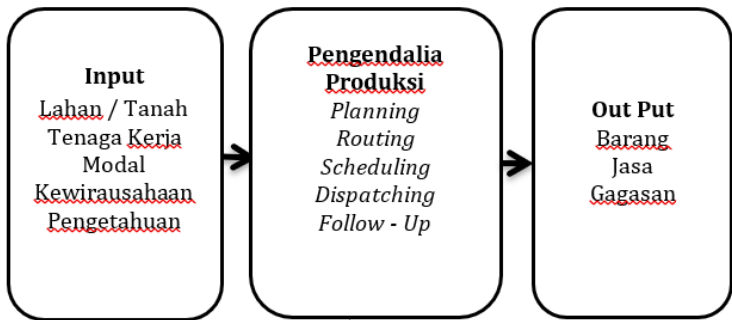
- a. Risiko suku bunga. Naik turunnya suku bunga perbankan akan mempengaruhi keputusan publik untuk menyimpan dananya. Dimana, jika suku bunga bank mengalami kenaikan, maka publik akan menyimpan dananya di bank baik dalam bentuk deposito, tabungan dan pinjaman. Tetapi jika suku bunga bank mengalami penurunan, maka publik akan menggunakan dananya tersebut untuk membeli saham.
- b. Risiko pasar, adalah Risiko yang terjadi karena kondisi pasar dan tergambar pada saat terjadinya fluktuasi pasar, dan resesi ekonomi serta krisis moneter.
- c. Risiko bisnis adalah Risiko karena adanya perkembangan trend, mode/gaya dan dinamika lainnya yang akan mempengaruhi berbagai keputusan publik dalam melakukan pembelian.
- d. Risiko finansial adalah Risiko yang berhubungan dengan pembiayaan perusahaan dengan menggunakan utang yang akan menyebabkan terjadinya peningkatan hutang hingga berimbas pada Risiko finansial yang semakin meningkat.
- e. Risiko likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dana jangka pendeknya. Misalnya: Gaji karyawan, membayar listrik, dan telepon serta biaya operasional lainnya.
- f. Risiko pasar mata uang adalah Risiko pada saat melakukan konversikan nilai mata uang negara lainnya dimana naik turunnya nilai mata uang suatu negara akan berakibat pada nilai tukarnya. seperti *dollar, yen, euro* dan lainnya.

11.3.4 Risiko Operasional Produksi

Risiko operasional produksi biasanya terjadi pada keputusan manajer perusahaan untuk meningkatkan produksi atau menambah karyawan baru. Dalam manajemen operasional produksi banyak faktor yang dapat dipengaruhi dan dipertimbangkan. Jika produksi ditingkatkan apakah persediaan bahan baku digudang dan dipasaran tersedia serta mencukupi dengan kualitas yang sama jika diproduksi dalam jangka panjang. Faktor yang cukup mempengaruhi dalam operasional produksi antara lain keterlibatan pelanggan dalam proses produksi, dan desain, teknologi yang digunakan dalam produksi dan pada proses penyerahan produk atau jasa yang dihasilkan. Risiko yang akan timbul dalam proses ini adalah adanya pengaruh pada tingkat produktifitas, biaya, fleksibilitas dan kualitas produk serta tingkat kepuasan pelanggan yang tidak terpenuhi sesuai kualitas yang diinginkan. Dalam pelaksanaan operasional produksi sebaiknya dapat mencakup kebutuhan dasar operasional produksi yaitu:

- a. Menghasilkan dan menyerahkan produk sebagai tanggapan atas permintaan pelanggan sesuai jadwal penyerahan yang disepakati.
- b. Menyerahkan atau menyampaikan produk dengan tingkat mutu atau kualitas yang dapat diterima.
- c. Memberikan hasil dengan tingkat biaya yang serendah mungkin.

Dalam proses pengambilan keputusan atas faktor input yang digunakan untuk menghasilkan barang, jasa dan gagasan, maka seorang manajer produksi dalam melaksanakan tugasnya dapat diilustrasikan seperti gambar 11.1.



Gambar 11. 1 Manajemen Operasional Produksi

Sumber : (Assauri, Sofian)

Risiko operasional produksi yang sering terjadi adalah dalam manajemen persediaan. Misalnya untuk menambah produksi kripik pisang, bagi seorang manajer produksi harus betul - betul memperhatikan pasaran pisang agar selalu dalam keadaan harga normal, jika pada musim tertentu produksi pisang kurang maka harga pisangpun akan tidak normal maka manajer produksi harus memikirkan cara mengantisipasi agar order pembelian bahan bakupun dapat terus dilakukan sehingga operasional produksi tetap dapat berjalan. Peranan Manajemen dalam menghindari/mengurangi Risiko adalah membuat *scheduling* produksi, memotivasi pegawai, kegiatan memesan dan memanaj pemasok, melakukan kegiatan seleksi dan pemeliharaan peralatan serta berupaya untuk menjamin pemenuhan standar kualitas dengan tujuan terpenuhinya kepuasan pelanggan. Selain itu keberhasilan organisasi bisnis sangat tergantung pada perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.

Manajemen Risiko operasional sangat berperan dalam mentransformasikan sumber - sumber daya menjadi suatu produk. Dimana tujuan dan sasaran akhir dari perusahaan manufaktur dan manajemen operasional produksi adalah menghasilkan produk dengan kualitas baik berupa barang atau

jasa. Dalam memenuhi permintaan pelanggan tersebut, pihak manajemen harus merancang produk barang atau jasa yang efisien, untuk menghasilkan produk yang tidak mahal, maka pihak manajemen membutuhkan gagasan atau ide produksi dalam jumlah besar tetapi dengan variasi produk yang terbatas, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas, fleksibel dengan biaya yang murah. Manajemen Risiko operasional produksi yang efektif mengharuskan organisasi memiliki misi untuk mengetahui strategi yang digunakan, upaya operasional organisasi, serta bagaimana usaha mencapainya untuk memprediksi besarnya Risiko dan solusi jika Risiko tersebut terjadi. Keberhasilan organisasi didasarkan pada kemampuan perusahaan menjaga kelangsungan usaha atau berkesinambungan organisasi sebagai imbalan yang diterima oleh pelanggan.

Manajer produksi harus mampu meramalkan dan mengendalikan produksi masa yang akan datang dengan melakukan evaluasi serta mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa yang akan datang. Untuk mengurangi Risiko produksi maka fungsi perencanaan / pengendalian produksi maka pihak manajemen harus memenuhi antara lain:

- 1) Meramalkan permintaan produk dinyatakan dalam jumlah dan waktu
- 2) Menetapkan jumlah bahan baku serta komponen secara ekonomi dan terpadu serta waktu pemesanan
- 3) Menetapkan keseimbangan antara tingkat kebutuhan produksi, teknis pemenuhan pesanan, dan memonitor tingkat persediaan produk serta membandingkan rencana persediaan. Melakukan revisi atas rencana produksi pada saat yang ditentukan.
- 4) Membuat jadwal produksi, penugasan, pembebanan mesin dan tenaga kerja secara terperinci sesuai ketersediaan kapasitas dan fluktuasi permintaan pada suatu periode.

Proses adalah cara, metode dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber daya yaitu, modal (dana), tenaga kerja (manusia) dan mesin, bahan (alam) yang dapat diolah menjadi hasil atau produk. Spesifikasi proses yang akan digunakan ditentukan oleh spesifikasi produk yang akan dihasilkan, sehingga pihak manajemen harus memperhatikan spesifikasi produk yang menekankan pada gagasan spesifikasi proses yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa dengan mempertimbangkan alternatif proses yang ada dengan menitik beratkan pada pertimbangan besarnya biaya, ketersediaan bahan baku, kualitas produk yang akan dihasilkan dan laba potensial yang diharapkan. Pihak manajemen produksi dalam mengukur Risiko sebaiknya menggunakan matriks yang secara konsisten dalam mengambil keputusan untuk mengetahui hubungan dengan proses tertentu, misalnya membandingkan matriks yang diperoleh dari suatu perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan lainnya. Matriks performansi dapat memberikan informasi kepada manajer operasi produksi tentang ukuran bahan pokok dalam menentukan tingkat produktifitas proses saat ini. Dan sekaligus untuk mengukur apakah tingkat produktifitas telah berubah selama waktu operasi dilakukan, apakah terjadi peningkatan atau perbaikan kinerja serta performansi dari suatu proses yang berdampak pada peningkatan / perubahan yang telah diprogramkan.

Dalam perencanaan produksi faktor utama dalam mengukur Risiko adalah dengan cara meredam gangguan produksi yang disebabkan oleh fluktuasi permintaan yaitu dengan cara menjadwalkan pekerjaan untuk memenuhi pola permintaan masa yang akan datang selama beberapa periode kedepan. Faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan produksi antara lain :

- 1) Permintaan yang harus terpenuhi tepat waktu sebab konsumen akan pindah ke produk kompetitor dan

penundaan pesananpun dapat mengakibatkan ketidakpuasan konsumen.

- 2) Stabilitas tenaga kerja dibutuhkan terutama jika tuntutan keahlian semakin tinggi. Masuk keluarnya pekerja dapat menimbulkan akibat yang serius seperti tidak tersedianya tenaga kerja ahli pada saat dibutuhkan mengakibatkan tingginya biaya dibagian personalia (sebagai akibat rekrutmen, pemberhentian, training, wawancara dan lain sebagainya), tuntutan upah yang lebih tinggi serta hubungan komunikasi yang lemah. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka pihak manajemen Risiko sebelum mengambil keputusan dalam hal kebijakan produksi sebaiknya lebih dahulu mengetahui dan mempertimbangkan biaya produksi.
- 3) Tingkat persediaan optimal untuk menjaga stabilitas persediaan barang dalam proses ketika terjadi fluktuasi pemasokan bahan baku atau kerusakan mesin maka produksi tetap dapat berjalan. Tingkat persediaan ini menyebabkan pula sejumlah modal berputar secara lambat, karena dana yang tertanam dalam persediaan baru hanya akan cair setelah produk diterima oleh konsumen.
- 4) Desain produk yang bertujuan mencapai kepuasan pelanggan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan legalitas (peraturan pemerintah yang berlaku) dan etika. Desain ini juga berfungsi mengembangkan produk yang bertujuan untuk menangkap peluang pasar yang baru

Tujuan perencanaan dan pengendalian produksi adalah untuk mengendalikan dan merencanakan aliran material kedalam dan keluar pabrik sehingga keuntungan potensial perusahaan dapat tercapai. Risiko yang sering dihadapi perusahaan adalah tidak tersedianya sumberdaya, waktu pengiriman produk serta kebijakan manajemen. Perencanaan dan pengendalian produksi bertujuan untuk mengevaluasi perkembangan permintaan

konsumen, kapasitas produksi, tenaga kerja serta posisi modal, dan sebagainya dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa yang akan datang. Pada perusahaan manufaktur Risiko yang sering terjadi pada saat melakukan pengendalian operasional produksi, dimana sering terjadi ketidak tersediaan bahan baku pada waktu, jumlah dan jenis yang tepat serta terjadinya *bottle-neck* pada lintas produksi pada saat pemindahan dan distribusi produk jadi dari lintas produksi ketitik penyimpanan ke penjualan. Sistem lintas produksi ini ditujukan untuk industri yang memiliki volume produksi yang cukup tinggi. Biaya investasi mesin dan perkakas khusus cukup tinggi, maka Risikonya pun sangat tinggi.

11.3.5 Risiko Pemasaran

Risiko pemasaran adalah Risiko yang timbul karena adanya kegiatan yang mengarah pada proses perencanaan, melaksanakan konsep, menentukan harga, promosi, distribusi dan gagasan (ide) arus barang dan jasa kepada pelanggan atau konsumen baik individu maupun organisasi. Kegiatan pemasaran adalah menentukan cara pemasar mengatur usaha pemasarannya agar mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen pada umumnya. Kebutuhan yang dimaksud adalah bagaimana cara perusahaan memenuhi kebutuhan primer (dasar) dan kebutuhan sekunder konsumennya. Keberhasilan pemasar dapat dilihat pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan atau konsumennya. Menurut AMA, (Philip Kotler, 1967:12) mendefenisikan pemasaran merupakan kegiatan merencanakan, mengorganisasi, menganalisis, mengawasi sumber daya dan kebijakan, serta kegiatan yang menimpa para pelanggan perusahaan yang bertujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan yang terpilih untuk memperoleh laba. Jadi untuk menghindari Risiko pemasaran sebaiknya kegiatan pemasaran difokuskan untuk menemukan cara mengatur usaha pemasarannya agar mampu memenuhi

kebutuhan dan keinginan manusia pada umumnya, khususnya kebutuhan dan keinginan kelompok masyarakat dengan ciri tertentu dan dapat dilihat pada beberapa faktor antara lain : Ppenghasilan, pekerjaan, gaya hidup atau dari segmentasi masyarakat tertentu.

Menurut (Kotler dan Keller, 2012), bahwa cara seseorang untuk memenuhi kebutuhannya tergantung pada kemampuan finansial, pribadi seseorang dan gaya hidup serta budayanya. Untuk menghindari Risiko dalam pemasaran dibutuhkan kerjasama seluruh pihak yang bekerja pada bagian unit lainnya untuk membantu pemasar mencapai tujuan perusahaan. Pemasar bertugas untuk mempengaruhi perilaku para konsumen mereka untuk bersedia membeli produk perusahaan yang dipasarkan. Risiko pemasaran sering terjadi karena pemasar tidak mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan atau konsumennya. Untuk meminimalkan Risiko tersebut dibutuhkan kerjasama dengan seluruh bagian diperusahaan, seperti bagian pengembangan produk, bagian produksi, bagian akuntansi, bagian keuangan, bagian promosi, dan bagian distribusi. Risiko pemasar dapat dikurangi dengan cara mengembangkan lini - lini produk yang komprehensif dengan tujuan memaksimalkan keuntungan karena perusahaan berkeinginan untuk tumbuh, penggunaan sumberdaya perusahaan secara optimal dengan tujuan meningkatkan posisi perusahaan didalam pasar supaya perusahaan makin penting dimata distributor dibandingkan jika hanya menjual satu buah item produk. Portopolio produk atau lembar produk adalah salah satu cara untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan. Dengan cara ini, perusahaan akan menarik perhatian para pembeli potensial yang mempunyai berbagai preferensi dengan meningkatkan penjualan dan keuntungannya melalui penambahan segmen- segmen pasar baru untuk memanfaatkan skala ekonomi pada produksi, pemasarannya, dan meratakan pola penjualan musimannya.

Perusahaan dapat pula menambah lini lini produknya untuk ditawarkan pada konsumen yang berpenghasilan rendah maupun konsumen yang berpenghasilan tinggi.

Fashion dan style adalah gaya hidup masyarakat saat ini, hal ini akan menjadi peluang sekaligus Risiko dalam hal pemasaran. Penentuan merek produk harus dilakukan oleh perusahaan untuk memasarkan produknya, sebagai alat utama untuk membedakan produknya dengan produk pesaing. Ekuitas merk sangat mengacu pada nilai perusahaan, kualitas, loyalitas dengan mempertimbangkan pengemasan, pemberian label, garansi serta barcode produk adalah hal yang sangat penting dicantumkan dalam produk untuk menghindari Risiko pemasaran produk. Untuk menghindari risiko pemimpin perusahaan sebaiknya menentukan harga untuk memperoleh keuntungan dari konsumen sesuai harga yang dianggapnya adil dalam arti bahwa konsumen mendapatkan barang sesuai dengan nilai yang sebenarnya.

Menurut (Kotler dan Armstrong, 2011) mengemukakan bahwa mengenai penetapan nilai strategi penetapan harga berdasarkan persepsi pelanggan dapat dibedakan menjadi dua yaitu penetapan harga berdasarkan nilai konsumen dengan cara menggunakan persepsi pembeli artinya nilai biaya tidak ditentukan dari penjual sebagai kunci dalam penetapan harga tetapi penetapan harga didasarkan pada biaya untuk menghasilkan, mendistribusi dan menjual produk ditambah dengan tingkat pengembalian yang masuk akal untuk usaha dan Risiko yang harus ditanggung oleh perusahaan. Revolusi pada teknologi informasi dan komunikasi menjadi Risiko tersendiri bagi perusahaan dalam melakukan pemasaran jika tidak mampu mengubah cara pemasaran yang dilakukan dalam mengelola bisnisnya. Pemasaran yang dilakukan melalui internet dikenal dengan nama *E-marketing* yang dipandang sebagai filosofi baru dalam praktek bisnis modern yang berhubungan dengan barang, jasa, informasi dan ide - ide melalui internet dan alat elektronik

lainnya (El-Gohary,2010). Fungsi *e-marketing* adalah: *Product, Price, Place, Promotion, Personalization, Privacy, Costomer Service, Community, Site, Security dan Sales Promotion*. *E- Marketing* bertujuan meningkatkan efisiensi pemasaran dan efektivitas pemasaran.

11.3.6 Risiko Pada Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar yang bertujuan mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan masyarakat (konsumen). Produk yang diluncurkan ke pasar menghadapi 5 fase siklus hidup, yaitu:

1. Tahap pengenalan adalah tahap untuk pertama kalinya produk dimunculkan dan biasanya berakhir pada penjualan yang drastis
2. Tahap pertumbuhan adalah tahap dimana penjualan terhadap produk mulai meningkat drastis, tahap dimana konsumen mulai membeli ulang produk tersebut dan berakhir pada penjualan yang stabil serta mencapai target yang diharapkan.
3. Tahap kedewasaan adalah tahap dimana penjualan produk sudah mulai meningkat cukup tinggi dan stabil biasanya diakhiri dengan penurunan penjualan yang sangat drastis
4. Tahap penurunan adalah tahapan dimana penjualan produk semakin menurun hingga menuju titik terendah
5. Tahap kritis adalah tahap yang dihadapi produk dalam penetrasi pasar adalah tahap dimana produk harus melewati tahapan pasar pemula sampai menuju pasar utama.

Untuk mengurangi resiko produk, maka perusahaan harus menjual berbagai macam produk yang berfungsi sebagai penawaran khusus diantara produk - produk organisasi. Kumpulan dari rincian produk yang saling berhubungan erat yang

disebut dengan lini produk. Dengan mengembangkan lini - lini produk yang komprehensif, diharapkan perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang maksimal dari masing - masing produk tersebut. Perencanaan produk yang ditawarkan kepasar adalah salah satu cara menghindari resiko operasional. Manajemen harus memikirkan kebutuhan konsumen terhadap produk yang ditawarkan seperti pemberian atribut terhadap produk, dan penetapan merek, serta pengemasan. Konsumen memposisikan suatu produk berdasarkan kebutuhan konsumen yang terpenuhi serta manfaat yang diterima oleh konsumen. Keunggulan bersaing suatu produk dapat diidentifikasi dengan cara menawarkan kepada konsumen nilai yang lebih besar, harga yang lebih rendah atau dengan cara memberikan manfaat yang lebih besar.

11.3.7 Risiko Pengiriman Barang (Distribusi)

Distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang saling bergantung dalam menyediakan satu produk untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen / pengguna bisnis. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan harus dijual atau dipindahkan kekonsumen akhir untuk dikonsumsi, sehingga kepemilikan produk tersebutpun akan berpindah dari produsen kepada konsumen. Penyaluran produk dan perpindahan kepemilikan tersebut dilakukan melalui penyalur. Resiko dalam mendistribusikan produk baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui penyalur lainnya hingga sampai kepada penyalur terakhir (pengecer) sering terjadi. Rangkaian ini disebut sebagai distribusi atau pemasaran. Fungsi saluran distribusi sebagai berikut:

- 1) Sebagai informan: Memberikan informasi mengenai kantor dan kekuatan dalam pemasaran untuk merencanakan dan membentuk pertukaran

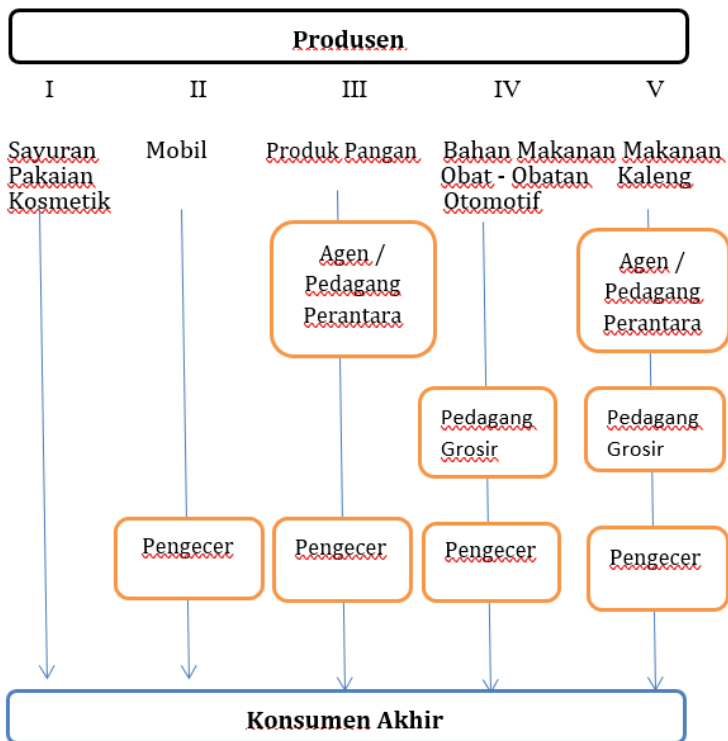
- 2) Promosi: Menyebarluaskan komunikasi persuasif mengenai suatu penawaran untuk mengembangkan penjualan
- 3) Kontak : Menemukan dan berkomunikasi dengan calon pembeli
- 4) Penyesuaian : Membentuk dan menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan pembeli termasuk aktivitas seperti: pemilahan, perakitan dan pengemasan
- 5) Negosiasi : Mencapai persetujuan mengenai harga dan persyaratan lain dari tawaran harga hingga kepemilikan dapat dipindahkan.

Fungsi utama logistik yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen resiko adalah:

- 1) Pemrosesan pesanan meliputi pengiriman pesanan oleh wiraniaga, pemasukan pesanan dan pemeriksaan kredit pelanggan, penjadwalan persediaan dan produksi, pengiriman pesanan dan faktur serta penerimaan pembayaran.
- 2) Pergudangan adalah dimana perusahaan harus memutuskan jumlah, letak serta jenis gudang yang dibutuhkannya.
- 3) Persediaan berfungsi untuk mempertahankan keseimbangan antara penyimpanan persediaan, dan kapan harus memesan serta berapa banyak yang harus dipesan.
- 4) Transfortasi merupakan Transfortasi yang berhubungan dengan produk dan bahan baku yang akan mempengaruhi harga produk, kinerja penyerahan serta kondisi barang ketika tiba hingga kekonsumen sehingga konsumen merasa terpuaskan.

Beberapa perusahaan ingin mengurangi resiko distribusinya dengan cara mengontrol distributornya agar bekerja sesuai strategi perusahaannya, baik barang konsumsi, maupun barang

industri. Terdapat lima pola saluran distribusi untuk barang konsumsi seperti yang tersaji pada gambar 11.2.



Gambar 11. 2 Lima Pola Saluaran Distribusi

Sumber: (Thomas C. Kinner & Kenneth L. Bernhardt, 1990)

Resiko pengiriman barang adalah resiko yang dapat terjadi pada barang selama dalam proses pengangkutan antara lain:

- 1) Kerugian yang mungkin terjadi karena adanya kejadian luar biasa pada alat pengangkutan itu sendiri misalnya terbakar, tenggelam, terbalik dan lain - lain
- 2) Penanganan barang secara kasar
- 3) Kecurian atau perampokan

- 5) Kerugian karena adanya kesalahan saat bongkar muat barang
- 6) Melakukan packing barang yang tidak sesuai standar / syarat
- 7) Adanya pemogokan atau kerusakan
- 8) Adanya kontaminasi atau sifat alami dari barang itu sendiri
- 9) Bahaya perang
- 10) Adanya kesengajaan dalam pengiriman barang atau dari pihak terkait dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Ari Setiyaningrum, Jusuf Udaya, Efendi. (2015). *Prinsip - Prinsip Pemasaran*. Yogyakarta, ANDI
- Dadang Suwanda, Burdan Ali Junjuran, Azhar Affandi, Ellen Rusliati, (2019). *Manajemen Resiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Daryanto. (2013). *Sari Kuliah Manajemen Pemasaran*, Bandung, PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera
- Freddy Rangkuti. (2004). *Manajemen Persediaan Aplikasi dibidang Bisnis*, Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada
- Hendra Kusuma. (2004). *Manajemen Resiko, Manajemen Produksi Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Yogyakarta, ANDI
- Herman Darmawi. (2017). *Manajemen Resiko Edisi 2*. Bumi Aksara
- Ikatan Bankir Indonesia, 2017, *Manajemen Resiko 1, Mengidentifikasi Resiko Pasar, Operasional dan Kredit Bank*, Bandung, Alfabeta
- Irham Fahmi. (2013). *Manajemen Resiko, Teori, Kasus dan Solusi*, IKAPI Bandung, Alfabeta
- Setia Mulyawan. (2015). *Manajemen Resiko*. Bandung. Pustaka Setia
- Sofjan Assuari, (2016). *Manajemen Operasi Produksi Pencapaian dan Sasaran Organisasi Berkesinambungan*, Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada

BAB 12

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS SNI ISO 31000

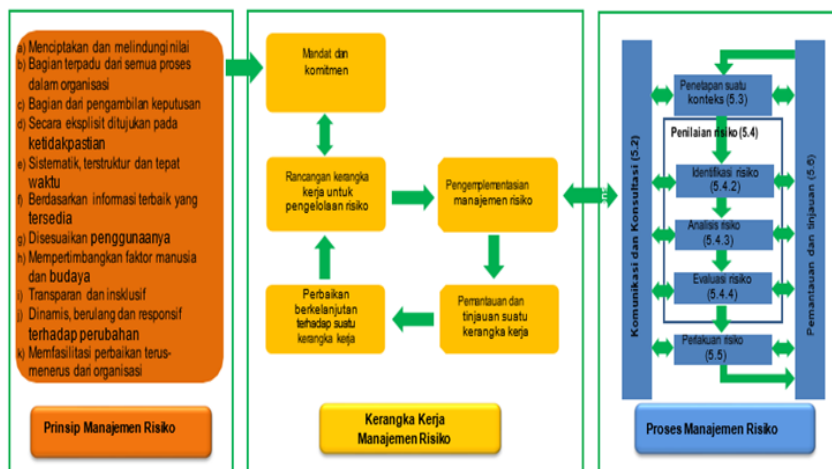
Oleh Agus Wiono

12.1 Perkembangan SNI ISO 31000 *Risk Management*

Pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* sekarang menjadi pilihan dan digunakan sebagai kerangka kerja organisasi dalam memperlakukan resiko. Secara garis besar pendekatan ERM ini merupakan pengelolaan risiko organisasi yang melibatkan serangkaian proses secara keseluruhan (*Corporate – Wide - Basis*) yang dapat dijangkau dari berbagai resiko, tempat dan aktivitas bisnis lain. Terdapat dua rujukan ERM yaitu : *COSO ERM Frime Work* dan Serial ISO 31000. COSO ERM telah diterbitkan oleh *Committee of Sponsoring Organization of the treadway Commission (COSO)* sedangkan *International organization for standarization (ISO)* telah menerbitkan serial untuk ISO 31000. Serial ISO 31000 diterbitkan pada tahun 2009, terdiri dari 3 standar internasional. Di Indonesia ketiga standar tersebut telah dilakukan diadopsi kedalam SNI ISO 31000 Tahun 2011, tentang Manajemen Resiko – Panduan dan prinsip, untuk SNI ISO/IEC 31010 Tahun 2009, IDT) dan SNI ISO Guide 73 Tahun 2016, tentang Manajemen Resiko – Kosa Kata (*SNI ISO Guide 73;2009, IDT*) Diakhir 2011, ISO membentuk suatu komite yang kemudian aktif bekerja sepanjang tahun 2012 untuk

mempersiapkan dokumen melengkapi ketiga dokumen yang ada. Tahun 2013 dokumen tersebut diterbitkan dan diadopsi di Indonesia ke SNI ISO/ TR 31004 Tahun 2016, tentang Manajemen Resiko-Panduan dalam pelaksanaan SNI ISO 31000 (ISO/TR 31004 tahun 2013 IDT) (Alijoyo, 2016). Di tahun 2018 di bulan Februari, Organisasi Standar Internasional telah mengeluarkan ISO 31000:2018 tentang *Risk management — Guidelines*. Standar Internasional ini menggantikan ISO 31000 tahun 2009 tentang *Risk management — guidelines and Principles* yang telah diterbitkan pada November 2009. Perbaikan utama terletak pada penegasan tujuan PMR, yaitu menciptakan dan sekaligus melindungi nilai (Yudo, 2019).

Kehadiran SNI ISO/TR 31004 telah mengukuhkan SNI ISO 31000 sebagai suatu standar Manajemen Resiko Internasional dan telah menjadi rujukan praktis bagi suatu organisasi yang telah dan/atau akan menerapkan kegiatan manajemen resiko mereka berbasis SNI ISO 31000. Dengan diterbitkannya SNI ISO/TR 31004 banyak dari organisasi tertolong dalam menerapkan SNI ISO 31000 yang dilakukan secara mandiri dan mengukur kematangan dari masing-masing organisasi yang menerapkan standar tersebut. Dokumen tersebut telah menjadi rujukan yang dapat membantu suatu organisasi dalam penerapan efektifitas ERM mereka dimana bersifat konprehensive, terpadu dan diseluruh suatu organisasi. Dalam dokumen SNI ISO 31000 akan bersifat universal bagi semua jenis organisasi baik pemerintah, organisasi, perusahaan (Alijoyo,2016).



Gambar 12. 1 Manajemen Resiko berbasis SNI ISO 31000;2009

Sumber : (Charles dkk, 2018)

Akselerasi dan kompleksitas perubahan mengharapakan organisasi pada resiko berdampak signifikan. Resiko tidak sekedar bisa mengakibatkan organisasi gagal mencapai sasaran, tetapi menghentikan kelangsungan usaha. Tidak ada pilihan bagi organisasi kecuali menerapkan manajemen resiko untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan menangani dengan seksama resiko dari aktivitas yang dilakukan. SNI ISO 31000 menyediakan pedoman bagi organisasi tentang kerangka kerja, prinsip dan proses kegiatan manajemen resiko. Dengan diterbitkan Dokumen ISO 31000 telah digunakan untuk menciptakan dan melindungi nilai melalui pengelolaan resiko dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran dan tujuan serta mendukung perbaikan terhadap kinerja perusahaan (PT Indonesia Kendaraan Terminal, 2018).

12.2 Prinsip Manajemen Risiko SNI ISO 31000

Prinsip-prinsip manajemen risiko merupakan dasar dalam implementasi pengelolaan risiko dan harus menjadi suatu pertimbangan di pengembangkan kerangka kerja Manajemen Risiko dan Prosesnya. Prinsip-prinsip ini memungkinkan dalam pengelolaan dampak dari ketidakpastian sasaran dan tujuan. Dibawah ini prinsip manajemen risiko yang berdasarkan pada ISO 31000.

Tabel 12. 1 Prinsip-Prinsip dari Manajemen Risiko SNI ISO 31000;2009

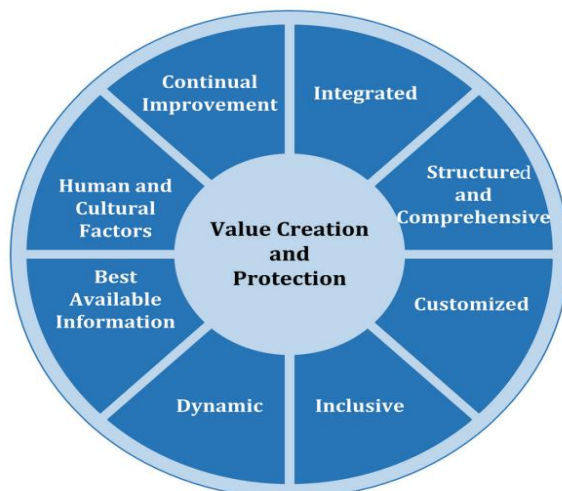
No	Prinsip-prinsip manajemen Resiko	Kata Kunci	Penjelasan
1	Manajemen Risiko yang melindungi dan menciptakan nilai	Nilai	Berkontribusi di dalam pencapaian sasaran dan peningkatan kinerja yang ditampilkan dalam, contohnya, keamanan, pada hukum dan perundang-undangan, dalam keselamatan dan kesehatan manusia, Agar diterima oleh publik, mutu produk, , tata kelola, dan reputasi, untuk perlindungan lingkungan, , dalam manajemen proyek, yang efisiensi di area operasi.
2	Manajemen resiko adalah semua proses organisasi yang bagian-bagian saling terintegrasi.	Proses dan Keterpaduan	Kegiatan yang tidak berdiri sendiri dari proses utama organisasi. Bagian dari tanggungjawab dan keterpadu dari seluruh proses organisasi, termasuk juga dari semua proses manajemen proyek,

			manajemen perubahan dan perencanaan strategis.
3	Suatu keputusan yang diambil berasal dari bagian manajemen resiko	Pengambilan Keputusan	Pengambilan keputusan yang bersumber dari manajemen resiko sebagai alternatif pilihan berdasarkan prioritas tindakan, informasi yang dianggap cukup dan berbagai alternatif pilihan tindakan.
4	Secara eksplisit manajemen resiko ditujukan pada ketidakpastian	Sifat eksplisit dan Ketidakpastian	Dalam Manajemen resiko dalam mempertimbangkan sifat ketidakpastian perlu diambil secara eksplisit dan menyikapi bagaimana ketidakpastian tersebut terjadi.
5	Suatu Manajemen risiko yang karakternya terstruktur, sistematis dan tepat waktu	Tepat Waktu, Terstruktur dan Sistemik	Dalam pelaksanaan manajemen risiko merupakan pendekatan yang sistemik, terstruktur dan tepat waktu yang berkontribusi pada hasil yang konsisten dan efisien, serta dapat diandalkan dan diperbandingkan.
6	Berdasarkan informasi terbaik dan tersedia dari Manajemen resiko	Informasi Tersedia dan Terbaik.	Proses pengelolaan resiko dapat bersumber dari informasi-informasi seperti umpan balik pemangku kepentingan, penilaian ahli, prakiraan, observasi dan data historis yang merupakan masukan dari manajemen resiko dalam proses pengelolaan resiko tersebut.

			Pengambil keputusan harus memperhitungkan keterbatasan data atau model dan juga memiliki informasi yang cukup dalam memanfaatkan atau pilihan pendapat dari para ahli.
7	Dalam Penerapan manajemen risiko dapat disesuaikan penggunaannya	Tailored	Dalam penerapan manajemen resiko harus disesuaikan dalam konteks internal organisasi, eksternal dan profil resiko
8	Manajemen risiko yang mempertimbangkan dari faktor manusia dan budaya	Faktor budaya dan manusia	Pengakuan manajemen resiko terhadap persepsi, intensi dari pihak lain (pihak eksternal dan internal) dan kapasitas yang dapat menghambat atau bahkan memfasilitasi tercapaian tujuan organisasi.
9	Bersifat transparan dan inklusif dari manajemen resiko	Inklusif dan Transpa ran	Keterlibatan pengambilan keputusan dari pemangku kepentingan perlu tepat waktu dan layak. Dalam keterlibatan pemangku kepentingan dapat diwakilkan secara tepat dan berguna serta pertimbangan pendapat mereka dalam menentukan kriteria resiko
10	Dinamis, responsif dan berulang terhadap suatu perubahan	Responsif terhadap p suatu Perubah an dan	Secara Terus menerus manajemen resiko peka dan responsif terhadap perubahan. Dalam hal tinjauan dan pemantauan resiko apabila terjadi akibat kejadian intenal

	dari bagian dari sifat manajemen resiko	Dinamis, Berulan g, dan	dan eksternal, perubahan pengetahuan dan konteks menyebabkan resiko baru muncul maka menyebabkan banyak perubahan atau bahkan menghilang lainnya.
11	Manajemen risiko yang memfasilitasi perbaikan kontinyu dari organisasi	Secara kontinyu manjam enen resiko memfasi litasi perbaik an.	Untuk meningkatkan kematangan manajemen resiko organisasi perlu dilakukan seluruh aspek lain terus memperhatikan perkembangan dan penerapan strategi organisasi.

Sumber : (Charles dkk, 2018)



Gambar 12. 2 Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko ISO 31000;2018

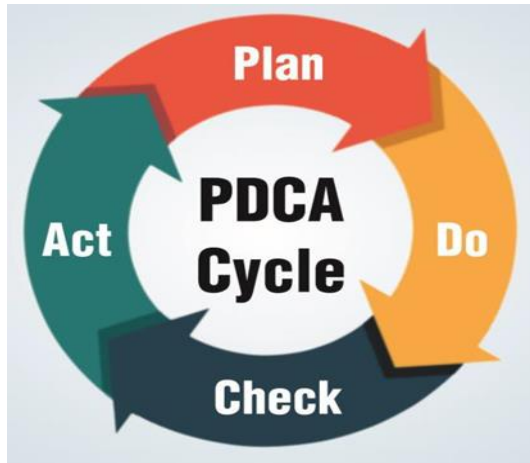
Sumber : (International Standar, 2018)

Prinsip-prinsip Manajemen Resiko ISO 31000 ; 2018 meliputi :

- a. Inklusif
- b. Komprehensif dan Terstruktur
- c. Dinamis
- d. Terintegrasi
- e. Dapat Menyesuaikan
- f. Faktor Manusia dan Budaya
- g. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

12.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko SNI ISO 31000

Diletakkan manajemen resiko dalam suatu kerangka kerja Agar dapat berhasil dengan baik. Di segala tingkatan semua kegiatan manajemen resiko yang menjadi dasar dan penataannya adalah kerangka kerja. Dalam mengelola resiko secara efektif perlu penerapan proses manajemen resiko dalam kontek spesifik organisasi dari berbagai tingkatan organisasi. Landasan pengambilan keputusan dapat diambil dari informasi risiko yang lengkap dan memadai yang dihasilkan dari proses manajemen resiko. Hal ini dapat dilakukan pada pada setiap tingkatan sesuai dengan kejelasan dari akuntabilitas organisasi (Elly, 2020). Dalam manajemen risiko SNI ISO 31000 Tahun 2011 yang memuat suatu kerangka kerja yang digunakan pada dasarnya mirip seperti metode yang umum dilaksanakan dalam suatu ilmu manajemen, yakni metode PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) yang telah disebarluaskan oleh W. Edwards Deming. Proses pengendalian kualitas telah menggunakan siklus PDCA dan juga telah digunakan pada suatu entitas ataupun individu. Apabila suatu pendekatan metode PDCA dilaksanakan untuk penerapan manajemen risiko dengan pembuatan kerangka kerja.



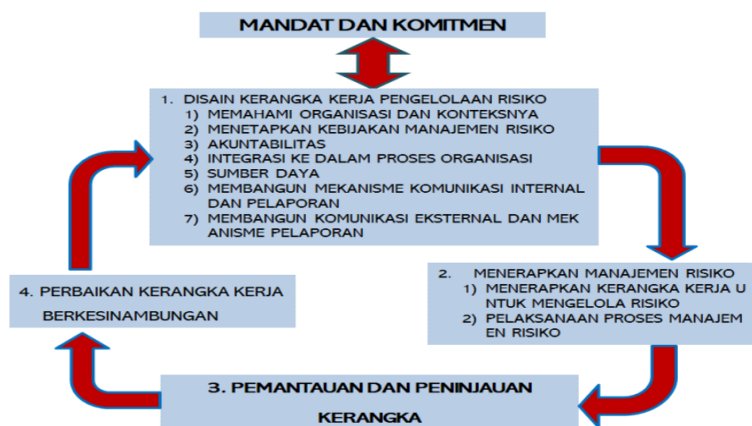
Gambar 12. 3 Siklus Metode PDCA Kerangka Kerja Pada Manajemen Risiko
 Sumber : (Charles dkk, 2018)

Tabel 12. 2 Siklus Metode PDCA

Rencanakan (<i>Plan</i>)	Dalam pengelolaan manajemen risiko diperlukan rencana rancangan kerangka kerja
Kerjakan (<i>Do</i>)	Melaksanakan proses manajemen risiko.
Cek (<i>Check</i>)	Tinjauan dan pemantauan suatu kerangka kerja perlu dilakukan dalam manajemen resiko.
Tindak Lanjut (<i>Action</i>)	Kerangka kerja perlu selalu perbaikan berkelanjutan.

Sumber : (Charles dkk, 2018)

Dibagian awal perlu ditambahkan yaitu komitmen dan mandat yang khusus agar manajemen risiko dari kerangka kerja yang didasarkan SNI ISO 31000 tahun 2011. Untuk memastikan efektivitas pengelolaan resiko perlu memastikan komitmen dan kelangsungan dari Top manajemen organisasi/pimpinan puncak. Agar manajemen risiko dari kerangka kerja berkesuain dengan SNI ISO 31000 tahun 2011 dapat tergambar dibawah ini:



Gambar 12. 4 Korelasi Bagi Pengelola Resiko
Antara Komponen Dari Kerangka Kerja
Sumber : (Elly, 2020)

Menurut Charles, 2016 bahwa Komitmen manajemen puncak suatu intitas/organsisasi sangat mempengaruhi kesuksesan dalam implementasi manajemen resiko. Oleh sebab itu mandat dan komitment merupakan hal yang krusial dalam menerapkan manajemen bagi organisasi. Secara garis besar, terdapat 4 tahapan pada kerangka kerja manajemen resiko yang berhubungan dengan pembuatan mandat dan komitmen, yaitu :

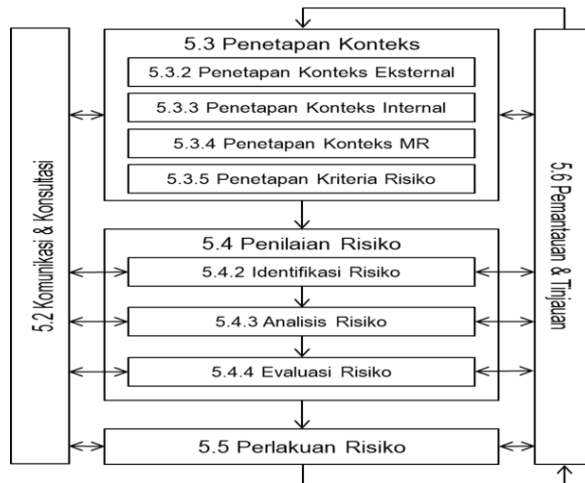
- a. Pengembangan Komitmen dan mandat manajemen risiko
- b. Pengekspresian Komitmen dan mandat manajemen risiko

- c. Penetapan dan pengomunikasian komitmen dan manajemen risiko.
- d. Implementasi Komitmen dan mandat manajemen risiko.

Komitmen dan mandate diletakkan pada urutan pertama dalam manajemen risiko dari kerangka kerja ISO 31000. Hal Ini mempunyai sasaran supaya memastikan mempunyai suatu komitmen yang kuat dalam implementasi dengan layak dan efektif. Tujuan dan Sasaran ini tercapai jika syarat dan ketentuan yang digariskan secara memadai dapat terpenuhi.

12.4 Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000

Menurut (Elly, 2020), Implementasi atas prinsip dan manajemen risiko dari kerangka kerja yang dibangun di suatu organisasi merupakan hal yang penting dari manajemen risiko sebagai dasar dari proses manajemen risiko. Kinerja hasil yang paling optimal dengan manajemen risiko dengan mengelola risiko yang ada. Agar organisasi bisa bertahan, risiko harus dikelola dan dihadapi oleh suatu organisasi. Seringkali organisasi mengambil risiko tertentu secara sengaja untuk mendapatkan potensi keuntungan dari risiko tersebut. Proses Manajemen Risiko sebagai bagian integral dari penyusunan manajemen risiko, secara ringkas dapat digambarkan pada Gambar 12.5.



Gambar 12. 5 Proses Manajemen Risiko

Berdasarkan SNI ISO 31000

Sumber : (Charles dkk, 2018)

Dalam implementasi manajemen resiko terdapat tiga proses ini terlihat dari gambar proses pembuatan dokumen manajemen resiko sebagaimana yang tergambar di atas, untuk uraian penjelasannya sebagai berikut :

a. Penetapan konteks

Langkah pertama dalam proses manajemen resiko yang mempunyai sasaran dalam mengidentifikasi serta mengungkapkan tujuan organisasi, stakeholder yang berkepentingan, lingkungan atas sasaran hendak dicapai dari berbagai kriteria dan katagori resiko organisasi. Semua hal tersebut akan berguna dalam menjelaskan, menguraikan dan menilai kompleksitas dan sifat dari resiko. Proses penetapan kontek manajemen resiko dari pengelolaan resiko berhubungan dengan penetapan strategi, ruang lingkup, tujuan dan parameter lain. Dalam proses manajemen resiko ini menunjukkan hubungan atau kaitan permasalahan yang

dikelola resiko dengan ukuran atau kriteria resiko yang hendak dijadikan standar, lingkungan organisasi (internal dan eksternal) dan proses manajemen resiko itu sendiri.

b. Penilaian resiko

Langkah Proses kedua merupakan suatu penilaian resiko yang terdiri dari tahapan dalam identifikasi resiko dengan sasaran agar mengidentifikasi resiko-resiko yang mempengaruhi terhadap pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Untuk melihat tingkatan resiko perlu dilakukan pengukuran resiko berdasarkan resiko-resiko yang teridentifikasi dalam daftar resiko. Dalam menganalisis dampak dan kemungkinan dari resiko yang telah diidentifikasi berupa analisis resiko dari proses pengukuran resiko. Pengukuran Hasil dirumuskan kedalam format dari status resiko yang menunjukkan suatu ukuran dari tingkatan resiko yang dalam tergambar dalam sebaran resiko di peta resiko. Kemudian Tahapan selanjutnya dari penilaian resiko merupakan evaluasi resiko yang ditujukan agar membandingkan kriteria resiko yang telah dibuat sebelumnya dengan hasil analisis resiko sebagai dasar penerapan penanganan resiko.

c. Penanganan resiko

Langkah Proses ketiga di kegiatan proses manajemen resiko yaitu kegiatan penanganan resiko diterapkan secara efisien dan efektif maka penanganan resiko dirancang dalam bentuk suatu perencanaan mitigasi resiko dengan merinci pilihan solusi. Pilihan penanganan resiko bertujuan untuk memitigasi resiko, untuk mengurangi kemungkinan, untuk menghindari resiko menerima resiko (*risk acceptance*) dan mentranfer resiko kepada pihak ketiga (*risk sharing*).

12.5 Penilaian Risiko

Sebagai bagian penting dalam manajemen resiko, penilaian resiko menyediakan proses terstruktur untuk mengidentifikasi tingkat kemungkinan terjadinya resiko dan pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam melakukan penilaian resiko diperlukan (Elly, 2020):

- a. Identifikasi Risiko
- b. Analisis Risiko
- c. Mengestimasi level dampak Risiko
- d. Mengestimasi level kemungkinan Risiko
- e. Menyusun peta Risiko
- f. Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko
- g. Evaluasi Risiko

Tabel 12. 3 Ilustrasi Kriteria Dari Kemungkinan Risiko & Dampaknya

Peringkat	Tingkat Eksposur Kemungkinan Risiko	Indikator
1	Rendah	kemungkinan kejadian sangat kurang, setiap semester sekali kemungkinan sangat kecil terjadi.
2	Sedang	setiap semester hingga setiap bulan sekali kemungkinan kejadian atau Mungkin bisa terjadi,
3	Tinggi	Kemungkinan kejadian lebih dari setiap bulan sekali, Sangat besar kemungkinan terjadi, Durasinya sangat sering

Sumber : (Diolah Penulis, 2023)

Gambar dibawah ini sebagai ilustrasi dari beberapa jenis dari kejadian risiko operasional :

KEMUNGKINAN	Tinggi	3	MEDIUM 3	HIGH 6	HIGH 9
	Sedang	2	LOW 2	MEDIUM 4	HIGH 6
	Rendah	1	LOW 1	LOW 2	MEDIUM 3
			1	2	3
			Kecil	Sedang	besar
			DAMPAK		

Gambar 12. 6 Contoh Peta Resiko

Sumber : (Charles dkk, 2018)

Pelaksanaan manajemen risiko biasanya hanya terfokus dan menginginkan kepada kejadian *Low Frequency/High Impact (LF/HI)* dan *High Frequency/ Low Impact (HF/LI)*. Sedangkan untuk kejadian dengan frekuensi rendah dan dampak yang diakibatkan rendah (LF/LI) banyak perusahaan tidak berfokus pada kejadian itu, akibat yang ditimbulkannya pemantauan dan biaya pengelolaan dari kemungkinan kerugian yang lebih tinggi yang ditimbulkan. Kemudian sebaliknya, yang sifat kejadiannya HF/HI (atau dampaknya besar dan sering terjadi) yaitu tidak relevan, kejadian ini akan menimbulkan perusahaan jatuh kedalam waktu singkat.

Tabel 12. 4 Penerapan Teknik Dan Alat Menilai Resiko
SNI ISO/IEC 31010 Tahun 2016
Proses Penilaian Risiko

Alat bantu dan Teknik	Ide ntifi kasi risi ko	Analisis Risiko			Eval uasi Risi ko
		Konse kuensi	Proba bilitas	Ting kat risik o	
Brainstorming/C urah pendapat	SA1)	NA2)	NA	NA	NA
Structured or semi-structured interviews/Waw ancara semi-terstruktur atau terstruktur	SA	NA	NA	NA	NA
Delphi	SA	NA	NA	NA	NA
Check-lists/Daftar periksa	SA	NA	NA	NA	NA
Primary hazard analysis/Analisis potensi bahaya pendahuluan	SA	NA	NA	NA	NA
Hazard and operability studies/ Studi potensi bahaya dan operabilitas (HAZOP)	SA	SA	A3)	A	A
Hazard Analysis and critical control poins/Analisis	SA	SA	NA	NA	SA

potensi bahaya dan titik kendali kritis (HACCP)						
Enviromental risk assesment/Penil aian risiko lingkungan	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Structure What if?/Struktur “apa- jika” (SW IFT)	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Scenario analysis/ Analisis skenario	SA	SA	A	A	A	A
Busisness analysis / Analisis dampak bisnis	A	SA	A	A	A	A
Root cause analysis/Analisis akar penyebab	NA	SA	SA	SA	SA	SA
Failure mode effect analysis/Analisis modus kegagalan dan dampak	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Fault tree analisis/Analisis pohon kesalahan	A	NA	SA	A	A	A
Even tree analisis/Analisis pohon kejadian	A	SA	A	A	A	NA
Couse and consequence analysis/Analisis sebab dan konsekuensi	A	SA	SA	A	A	A

Cause and effect analysis/Analisis sebab-dan-akibat	SA	SA	NA	NA	NA
Layer protection analysis/Analisis lapisan proteksi	A	SA	A	A	NA
Decision tree Pohon keputusan	NA	SA	SA	A	A
Human reliability analysis/Analisi keandalan manusia	SA	SA	SA	SA	A
Bow tie analysis/Analisis dasi kupu-kupu	NA	A	SA	SA	A
Reliability centre maintenance/Peeliharaan yangterpusat pada keandalan	SA	SA	SA	SA	SA
Sneak Circuit analysis/Analisis rangkaian selinap	A	NA	NA	NA	NA
Markov analisis/ Analisis Markov	A	SA	NA	NA	NA
Monte carlo simulation/ Simulasi Monte carlo	NA	NA	NA	NA	SA
Bayesian statistic and Bayes nets/Statistik Bayesian dan jaring Bayes	NA	SA	NA	NA	SA

FN curves/Kurva FN	A	SA	SA	A	SA
Risk indices/Indeks risiko	A	SA	SA	A	SA
Consequence/probability matrix/Matriks Konsekuensi/probabilitas	SA	SA	SA	SA	A
Coct/benefit analysis/Analisis biaya/manfaat	A	SA	A	A	A
Multi-criteria decision analysis/Analisis keputusan multi-kriteria (MCDA)	A	SA	A	SA	A
1) SA = Stongly applicable/ Sangat dapat diterapkan.					
2) NA = Not applicable/Tidak dapat diterapkan					
3) A = Applicable / Dapat iterapkan					

Sumber : (Charles, dkk 2018)

Hal yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan teknik-teknik penilaian resiko dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan tersebut adalah :

- 1) Metode yang digunakan dan kompleksitas dari suatu masalah untuk menganalisis kejadian,
- 2) Penilaian resiko menurut sifat dan tingkat ketidakpastian pada apa yang diperlukan dalam memenuhi sasaran dan jumlah informasi yang tersedia
- 3) Suatu tingkat dari sumber daya yang dibutuhkan seperti ,keahlian, tingkat suatu biaya, data atau waktu

- 4) Apakah dalam metode yang dipilih ini dapat menghasilkan suatu hasil yang bersifat kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo Antonius. (2016). *Risk Engenering SNI ISO 31000*. Majalah Standarisasi Nasional, Vol 10 no. 3 tahun 2016
- Charles R. Vorst, D.S. Priyarsono, Arif Budiman. (2016), *Manajemen Resiko Berbasis SNI ISO 31000*. Badan Standarisasi Nasional
- Elly Fariani, (2020). *Manajemen Resiko, Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrasi Lembaga Administrasi Negara*
- International Standar ISO 31000.(2018). *Risk Management-Guideline*, Badan Standarasi Nasional
- International Standar ISO 31000. (2009). *IDT Risk Management-Guideline*, Badan Standarisasi Nasional
- PT. Indonesia Kendaraan Terminal. (2018). *Pedoman Manajemen Resiko*, IPC Car Terminal
- Yudo Pramudyanto. (2019). *Pembaharuan Standar Manajemen Resiko berdasarkan ISO 31000;2018*. Buletin Pengawasan Volume 16 no.1 Maret 2019

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E, M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS

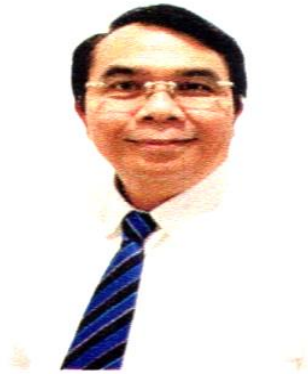


Dr. Zunan Setiawan, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan

Penulis menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada (FEB UGM). Yogyakarta tahun 2003 dan Program Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada (FEB UGM) Yogyakarta tahun 2016. Pernah memperoleh sertifikat CMP Asia (2022), fasilitator Markplus (2021), BNSP penjualan (2021), merek (2021), kualitas layanan (2021), pemasaran digital (2021). Semenjak tahun 2017 menjadi dosen tetap di Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Ahmad Dahlan (MM FEB UAD) dan mengampu manajemen pemasaran, strategi pemasaran, perilaku konsumen, strategi manajemen, dan pemasaran digital. Saat ini menjadi *Chief Marketing Officer* Grup VidiaSetia, fasilitator Markplus, co-founder Watase Uake, anggota ISEI, IMA, CEL, FMI, FORSILADI, PTIC, DKLPT, FKDI. Email: zs3tiawan@gmail.com , HP : +6281328540888.

BIODATA PENULIS



Dr. Hendrik Gomar Sinaga, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Akuntansi dan Manajemen
Fakultas Ekonomi STIE YPBI – Jakarta

Penulis lahir di Kota Medan Provinsi Sumatera Utara, 02 September 1962. Anak keempat dari 9 bersaudara pasangan Bapak Haratua Sinaga (Alm) dan Ibu Tiodor Pandiangan (Alm). Menikah pada tahun 1994, istri bernama Poibe Florence Marbun dan telah dikaruniai empat orang anak dan 1 cucu. Menyelesaikan Pendidikan Dasar di SD Advent Medan, lulus tahun 1976. SMP Parulian Medan, lulus tahun 1979 dan melanjutkan studi ke SMA PAJ1 Jakarta, lulus tahun 1983. Menempuh pendidikan Strata 1 pada Universitas Advent Indonesia, lulus pada tahun 1987 (IP 3.0), menyelesaikan program MBA dari IIM affiliated Pittsburgh State University tahun 1992 (IP 3.87), menyelesaikan program Ph.D STT IKAT Jakarta tahun 2011 (Summa Cum Laude), menyelesaikan program MM dari UTIRA Jakarta tahun 2013 (IP 4.00). Pada tahun 2019 menyelesaikan Program Doktor Jurusan Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Penulis adalah seorang dosen senior bidang studi Akuntansi, Keuangan dan Human Capital, saat ini menjabat

sebagai Managing Director Shell Digital Indonesia sebagai penyedia jasa pelatihan dan Pendidikan Vokasi di bidang ERP dan Aplikasi Bisnis bersertifikat.

BIODATA PENULIS



Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Sistem Informasi
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Bulukumba tanggal 5 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Dipa Makassar, kemudian melanjutkan S2 di Universitas Patria Artha Makassar, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang Menulis. Beberapa buku yang pernah ditulis diantaranya *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, *Supplay Chain Management*, *Kewirausahaan dan Usaha Kecil*, menyusul *Riset Pemasaran*, dan *MSDM di Era Modern*. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional maupun internasional, serta aktif membina beberapa organisasi antara lain KSR Unit 108 Universitas Dipa Makassar, Niphaz Diploma Club (NDC), dan Ikatan Mahasiswa Informatika Bulukumba (IMIB). Saat ini penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Karier.

BIODATA PENULIS



Moh. Zaki Kurniawan., S.E., M.M., CFRM.

Dosen Tetap Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura. Memiliki NIDN 0718018701 sejak tahun 2014. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajmen Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2010 dan melanjutkan S2 pada Program Magister Manajemen selesai pada tahun 2013. Penulis memiliki ID sinta dengan nomer 6100918. Email yang bisa dihubungi yakni zaki.kurniawan@trunojoyo.ac.id.

BIODATA PENULIS



Nindi Vaulia P, S.E., M.M., CFP.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kediri

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kediri. Menyelesaikan pendidikan program sarjana pada tahun 2010 dan pasca sarjana 2013 pada Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya, Malang. Email: nindi.vaulia@unik-kediri.ac.id.

BIODATA PENULIS



Wahyu Rizky, S.Kep., Ns., M.M.R.

Dosen Tetap Program Studi S-1 Administrasi Rumah Sakit
Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Kusuma Husada Surakarta

Penulis lahir di Darmo tanggal 17 Agustus 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Rumah Sakit Program Sarjana Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Kusuma Husada Surakarta. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar dan menengah, penulis melanjutkan studi pada Program Studi Ilmu Keperawatan dan Profesi Ners di Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pada Tahun 2007. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana dan Profesi di FKIK UMY pada Tahun 2013 dan memperoleh gelar Sarjana Keperawatan dan Profesi Ners (S.Kep.,Ns). Penulis melanjutkan studi di Sekolah Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit di UMY pada Tahun 2012. Penulis menyelesaikan pendidikan Magister (S2) pada Tahun 2014 dan memperoleh gelar Magister Manajemen Rumah Sakit (M.M.R). Karir penulis di mulai Tahun 2016 di Universitas Alma

Ata Yogyakarta pada Program Studi Administrasi Rumah Sakit Program Sarjana. Mata Kuliah yang diampuh oleh penulis diantaranya: *Ohs & Bioscience, Management and Leadership Nursing*, Manajemen Keperawatan, Manajemen Kesehatan, *Hospital Exposure, Occupational Health and Safety, Health Regulation and Policy*, Ilmu Kesehatan Masyarakat, *Profesional Communication and Behaviour, E-Hospital, Hospital Organization*, Manajemen Resiko, Manajemen Jaminan Mutu Kesehatan, Sistem Perencanaan Rumah Sakit, Manajemen Logistik, Pencegaha dan Pengendalian Infeksi Rumah Sakit (PPI) dan *Quality Assurance Management*. Saat ini aktif menjadi reviewer di jurnal nasional.

BIODATA PENULIS



Rahma Nurzianti, S.E., M.Si.

Dosen Tetap Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Syariah, Dakwah dan Ushuluddin
Institut Agama Islam Negeri Takengon

Penulis lahir di Banda Aceh tanggal 14 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Syariah, Dakwah dan Ushuluddin, Institut Agama Islam Negeri Takengon. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Syiah Kuala. Penulis menekuni bidang Menulis akuntansi, perbankan syariah, ekonomi syariah.

BIODATA PENULIS



Dr. Hadi Peristiwo, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Ekonomi Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Penulis lahir di Jakarta tanggal 3 November 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi-Manajemen, melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Keuangan & Perbankan dan S3 pada Jurusan Manajemen Halal. Penulis juga aktif sebagai Editorial Board dan Reviewer pada berbagai jurnal Nasional dan Internasional.

BIODATA PENULIS



Devy Sofyanty, S.Psi, M.M.

Dosen Program Studi Sistem Informasi Akuntansi
Fakultas Teknik dan Informatika
Universitas Bina Sarana Informatika

Penulis lahir di Jakarta tanggal 17 Desember 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Akuntansi, Fakultas Teknik dan Informatika Universitas Bina Sarana Informatika. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Psikologi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Pengantar Manajemen, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Konsep dan Teori Etika Bisnis, Implementasi Pengelolaan Keuangan Daerah (Tata Kelola Menuju Pemerintahan yang Baik), Konsep dan Sistem Akuntansi Biaya, Ekonomi Lingkungan, Perilaku dalam Organisasi, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Email: Devy.dyy@bsi.ac.id.

BIODATA PENULIS

BIODATA PENULIS



Agus Wiono, S.ST.Pi, MM.

Widyaiswara Ahli Madya
Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia
Provinsi Kalimantan Barat

Penulis lahir di Pontianak tanggal 06 Agustus 1977. Penulis adalah Widyaiswara Ahli Madya di BPSDM PROV KALBAR. Menyelesaikan di Pendidikan D4 jurusan Teknologi Pengelolaan Sumberdaya Perairan pada Sekolah Tinggi Perikanan Jakarta, S2 jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia di Universitas Tanjungpura. Kegiatan Sebagai fasilitator Pelatihan CPNS, Pimpinan Pejabat Pengawas(PKP), Pimpinan Pejabat Pengawas(PKA). Juga mengampu Agenda 3 Materi Manajemen Resiko pada pelatihan PKA. Fasilitator Kompetensi Pengadaan Barang dan Jasa Level 1, Level 2 dan Level 3 dan Tingkat Lanjut LKPP, Advisor PBJ LKPP, Sertifikat Asessor BNSP, Sertifikat Metode Pelatihan BNSP.