

MANAJEMEN RISIKO



**Siska Yuli Anita, Ketut Tanti Kustina,
Yohana Wiratikusuma, Frans Sudirjo, Devita Sari,
Nurchayati, Irfany Rupiwardani, Ruswaji,
Lucky Nugroho, Intan Rakhmawati,
Aderina Kesumawati Harahap, Syaiful Anwar,
Erna Apriani, Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati**

MANAJEMEN RISIKO

**Siska Yuli Anita
Ketut Tanti Kustina
Yohana Wiratikusuma
Frans Sudirjo
Devita Sari
Nurchayati
Irfany Rupiwardani
Ruswaji
Lucky Nugroho
Intan Rakhmawati
Aderina Kesumawati Harahap
Syaiful Anwar
Erna Apriani
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN RISIKO

Penulis :

Siska Yuli Anita
Ketut Tanti Kustina
Yohana Wiratikusuma
Frans Sudirjo
Devita Sari
Nurchayati
Irfany Rupiwardani
Ruswaji
Lucky Nugroho
Intan Rakhmawati
Aderina Kesumawati Harahap
Syaiful Anwar
Erna Apriani
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati

ISBN : 978-623-198-258-2

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, 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.globaleksekuatifteknologi.co.id
Email : globaleksekuatifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2023

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadirat Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Risiko ini.

Buku ini membahas Ruang lingkup manajemen resiko, Manfaat dan tujuan manajemen resiko, Macam-macam bentuk resiko, Prinsip manajemen resiko, Konsep manajemen resiko, Pengukuran resiko, Pengendalian resiko, Penerapan manajemen resiko pada perbankan, Penerapan manajemen resiko pada perusahaan, Manajemen resiko pada teknologi, Teknik pengambilan keputusan dalam manajemen resiko, Resiko dan konsumen ketidakpastian, pasar dan resiko financing, Peran asuransi sebagai pengelola resiko.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO	1
1.1 Pengertian Manajemen Risiko	1
1.2 Sumber-Sumber Risiko	2
1.2.1 Risiko Proses.....	3
1.2.2 Risiko SDM (Sumber Daya Manusia).....	3
1.2.3 Risiko Insidental	3
1.2.4 Risiko Bisnis	4
1.3 Ruang Lingkup Manajemen Risiko.....	6
DAFTAR PUSTAKA.....	8
BAB 2 MANFAAT DAN TUJUAN MANAJEMEN RISIKO	9
2.1 Manfaat Manajemen Risiko.....	9
2.2 Tujuan Manajemen Risiko	11
2.3 Siklus Manajemen Risiko Perusahaan (<i>Company Risk Management Cycle</i>).....	12
2.4 Praktik Manajemen Risiko di Indonesia.....	15
DAFTAR PUSTAKA.....	17
BAB 3 MACAM-MACAM BENTUK RISIKO	19
3.1 Pendahuluan.....	19
3.2 Bentuk Risiko	20
DAFTAR PUSTAKA.....	26
BAB 4 PRINSIP MANAJEMEN RISIKO	27
4.1 Pengertian Manajemen Risiko	27
4.2 Pengertian Manajemen Risiko Menurut Para Ahli	28
4.3 Manajemen Risiko itu Penting	29
4.4 Prinsip Manajemen Risiko 10P	30
4.5 Strategi Manajemen Risiko	35
4.6 Tahapan dalam Melakukan Manajemen Risiko	37

4.7 Fungsi Manajemen Risiko.....	41
4.8 Kesimpulan.....	44
DAFTAR PUSTAKA.....	45
BAB 5 KONSEP MANAJEMEN RISIKO.....	47
5.1 Pendahuluan.....	47
5.2 Risiko	48
5.2.1 Eksternal vs Internal Sumber Risiko.....	50
5.3 Konsep Manajemen Risiko	51
5.3.1 Kerangka Manajemen Risiko.....	53
5.3.2 Manfaat Manajemen Risiko yang Efektif.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	59
BAB 6 PENGUKURAN RESIKO	61
6.1 Pendahuluan.....	61
6.2 Prinsip Pengukuran Resiko	61
6.3 Identifikasi Resiko.....	62
6.4 Pengukuran Resiko.....	66
6.4.1 Dimensi Yang Diukur	66
6.4.2 Jenis Pengukuran Resiko	67
6.4.3 Tipe Resiko Dan Teknik Pengukuran	69
DAFTAR PUSTAKA.....	74
BAB 7 PENGENDALIAN RISIKO	77
7.1 Pendahuluan.....	77
7.2 Penyebab Resiko.....	78
7.3 Tujuan Pengendalian Resiko.....	79
7.4 Pentingnya Pengendalian Risiko	80
7.5 Perbedaan Pengendalian Risiko dan Manajemen Risiko.....	81
7.6 Metode Pengendalian Risiko.....	82
7.7 Prinsip Pengendalian Risiko.....	85
7.8 Lingkungan Pengendalian Risiko	86
7.9 Hirarki Pengendalian Risiko.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	91

BAB 8 PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERBANKAN.....	93
8.1 Pendahuluan.....	93
8.2 Manajemen Risiko Perbankan	94
8.4 Implementasi Manajemen Risiko	97
8.5 Organisasi Manajemen Risiko	98
8.6 Proses Evaluasi Risiko	98
8.7 Upaya Untuk Mengelola Risiko	114
DAFTAR PUSTAKA.....	115
BAB 9 PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERUSAHAAN	117
9.1 Pendahuluan.....	117
9.2 Implementasi Manajemen Risiko	120
9.3 Risiko-Risiko pada Perusahaan Asuransi	123
9.4 Penutup	124
DAFTAR PUSTAKA.....	125
BAB 10 MANAJEMEN RISIKO PADA TEKNOLOGI	129
10.1 Pendahuluan.....	129
10.2 Tahap Manajemen Risiko	131
10.2.1 Penilaian Risiko	131
10.2.2 Mitigasi Risiko	134
10.2.3 Evaluasi Risiko	135
10.3 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Risiko pada Teknologi.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....	139
BAB 11 TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN RISIKO	141
11.1 Definisi	141
11.2 Tujuan Pengambilan Keputusan.....	145
11.3 Proses Pengambilan Keputusan.....	147
11.4 Teknik Pengambilan Keputusan.....	150
11.5 Manfaat Manajemen Risiko dalam pengambilan keputusan:	153

11.6 Teknik Pengambilan Keputusan secara Sederhana	157
DAFTAR PUSTAKA.....	161
BAB 12 RESIKO DAN KONSUMEN KETIDAKPASTIAN	163
12.1 Manajemen Resiko.....	163
12.1.1 Yang Di Maksud Manajemen Resiko	164
12.1.2 Tujuan Manajemen Resiko	165
12.2 Resiko 166	
12.2.1 Klasifikasi Risiko Usaha	167
12.2.2 Jenis-Jenis Resiko Usaha.....	168
12.2.3 Faktor Penyebab Risiko Usaha.....	169
12.2.4 Cara Mengidentifikasi Risiko Usaha	170
12.3 Ketidakpastian.....	171
DAFTAR PUSTAKA.....	178
BAB 13 RISIKO PASAR DAN RISIKO FINANCING	179
13.1 Definisi Risiko Pasar	179
13.2 Risiko Pasar	180
13.3 Bentuk – Bentuk Risiko Pasar	181
13.4 Faktor Risiko Pasar.....	183
13.5 Identifikasi Dan Pengukuran Rasio Pasar	185
13.6 Strategi Pengendalian Risiko Pasar.....	187
13.7 Risiko Financing	187
13.7.1 Risk financing transfer	188
13.7.2 Risk Retention	191
DAFTAR PUSTAKA.....	193
BAB 14 PERAN ASURANSI SEBAGAI PENGELOLA	
RISIKO	195
14.1 Pengertian Asuransi.....	195
14.2 Transfer Risiko	197
14.3 Manfaat dan biaya bagi masyarakat dari Sistem	
Asuransi.....	198
14.4 Klasifikasi Risiko Dalam Asuransi.....	204
DAFTAR PUSTAKA.....	209
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Siklus Manajemen Risiko Perusahaan (<i>Company Risk Management Cycle</i>)	13
Gambar 5.1. Influence of Documenting Risk Responsibilities on Project Performance	56
Gambar 5.2. Benefits of Risk Management	57
Gambar 7.1. Penyebab Risiko	79
Gambar 7.2. Hierarki Pengendalian Risiko oleh NIOSH	88
Gambar 8.1. Bagan jenis-jenis risiko berdasarkan Basel II	95
Gambar 13.1. Factor risiko pasar	184

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1. Sumber – Sumber Resiko	63
Tabel 6.2. Tipe dan Teknik pengukurannya.....	69
Tabel 8.1. Profil Risiko-Risiko Yang Dihadapi Bank Umum A	99
Tabel 10.1. Penilaian Skala Probabilitas Risiko.....	131

BAB 1

RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

Oleh Siska Yuli Anita

1.1 Pengertian Manajemen Risiko

Risiko juga disebut sebagai “bahaya” yang mengacu pada konsekuensi yang mungkin terjadi sebagai akibat dari suatu proses yang sudah berjalan, akan berjalan, atau akan dimulai (Hanafi, 2006)

Risiko adalah produk dari tujuan yang tentu, pengaruhnya berupa positif atau bias juga negatif. Dengan kata lain, risiko adalah kemungkinan bahwa suatu organisasi/ individu mungkin gagal mencapai tujuan dan sasarannya. (Airmic, 2010)

Definisi Manajemen Risiko berdasarkan Para Ahli diantaranya:

1. Manajemen Risiko adalah sebuah metode khusus untuk menanggulangi peristiwa-peristiwa yang mengakibatkan sebuah kerugian (Clough dan Sears, 1994)
2. Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, mengurangi, dan mengendalikan sumber daya keuangan dari risiko yang menimbulkan ancaman bagi suatu organisasi atau proyek dan berpotensi menyebabkan kerugian atau kerusakan di dalam organisasi (Smith, 1990)
3. Manajemen Risiko adalah suatu praktik dari administrasi yang ingin mengidentifikasi, menyelidiki serta membantu kasus-kasus pelanggaran. (William, et.al, 1995)

Beberapa penafsiran diatas bisa diambil kesimpulan bahwa manajemen resiko adalah usaha melakukan pengelolaan terhadap suatu perihal akiba yang dapat merugikan organisasi.

1.2 Sumber-Sumber Resiko

Beberapa sumber risiko dapat berasal dari beberapa aspek, diantaranya yaitu bisa bersumber dari sosial, fisik, dan risiko ekonomi.

Risiko Sosial adalah bersumber dari masyarakat yang kejadian nya menyebabkan penyimpngan, bersifat menyulitkan baik rugi diri sendiri maupun merugikan orang lain. Misal nya mencuri, vandalisme, hura-hura, peperanagan dan lain nya.

Risiko fisik dapat bersumber dari kejadian murni dari alam dan bisa jadi disebabkan oleh perilaku manusia. Sebagai contoh yaitu kebakaran.

Risiko ekonomi adalah ketidakpastian akibat perubahan kondisi ekonomi yang berdampak buruk pada laba dan tujuan bisnis. Contoh ketidakpastian ini misal nya karena ada nya:

1. Inflasi yaitu kenaikan harga barang dan jasa secara umum dan terus menerus dalam jangka waktu tertentu.
2. Resesi yaitu kondisi dimana terjadinya penurunan aktivitas ekonomi secara signifikan di suatu wilayah

Risiko Operasional adalah sebagai contoh saat menjalankan tugas operasional terjadi sebuah kegagalan atau kesalahan di suatu organisasi tertentu. Kejadian tersebut dapat dicegah oleh berbagai faktor yang berbeda, seperti lingkungan, seperti kecelakaan bencana atau masnusia saat menjalankan tugasnya masing-masing(Kurniawan, 2012)

Risiko Operasional terdiri dari resiko proses, resiko sumber daya manusia, resiko insidenal, resiko bisnis,. Berikut penjelasannya

1.2.1 Resiko Proses

Resiko ini terjadi karena dalam operasional nya ada sesuatu yang tidak efektif dan tidak efisien. Tidak efektif artinya sesuatu yang dapat mengagalkan pencapaian tujuan. Sementara, tidak efisien artinya sesuatu yang dapat memperoleh pencapaian keinginan namun membutuhkan banyak dana.

Pada umum nya resiko proses berkaitan erat dengan kegiatan transaksi yang meliputi penjualan, pematokan harga, dokumentasi, konfirmasi dan pemenuhan. Resiko ini lah yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam aspek keuangan, pelanggan, dan reputasi perusahaan.

1.2.2 Risiko SDM (Sumber Daya Manusia)

Risiko Sumber Daya Manusia disebut pula sebagai People Risk. People risk ini biasanya dialami oleh karyawan. Karyawan belum ada kesadaran dari dirinya akan sebuah resiko bahwa resiko itu akan ada. Sebagai contoh nya adalah apabila perusahaan tidak dapat memenuhi posisi- posisi karyawan dititik kritis karena jangka waktu karywan lebih pendek, atau karena kompensasi atau insentif lain nya tidak cukup menarik perhatian karyawan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan risiko Sumber daya Manusia.

Persaingan yang tidak sehat menjadi sebuah maslaah ketika para pegawai perusahaan tidak mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan kewajiban mereka dengan tepat, perihal kejujuran, pengambilan aset perusahaan tanpa izin oleh pegawai, budaya organisasi yang tanpa sadar juga mungkin berpotensi menimbulkan sikap yang tidak baik dari para karyawan.

1.2.3 Resiko Insidental

Risk Insidental adalah rsisiko atas dampak yang berkaitan dengan kejadian- kejadian yang tidak di inginkan dan hal ini akan tetap berpotensi membawa dampak yang serius jika risiko-risiko

tersebut benar-benar terjadi. Misalnya, lecurangan internal atau eksternal, sistem yang gagal di lapangan, dislokasi pasar dana serta terjadinya bencana alam.

1.2.4 Resiko Bisnis

Risk to Business adalah risiko kerugian akibat perubahan yang tidak dapat dihindari dan tidak diperbolehkan dalam lingkungan yang kompetitif. Risiko ini sebagian besar melibatkan strategi perusahaan, manajemen klien, pengembangan produk, manipulasi harga, dan masalah transaksional.

Pendapat lain menurut Inter American Development Bank menjelaskan ruang lingkup sumber risiko dalam operasional masuk ke dalam enam kelompok yaitu:

Pertama, ada ancaman internal yang signifikan terhadap organisasi dari sisi strukturnya. Risiko ini ditimbulkan oleh kegagalan untuk menilai secara memadai perihal tugas karyawan, fungsi organisasi, wewenang organisasi, dan lain-lain.

Kedua, risiko yang timbul dari setiap transaksi yang dilakukan tanpa otorisasi yang sesuai dengan kerangka kerja operasional perusahaan dikenal sebagai hal otorisasi atau pendelegasian yang berwenang.

Ketiga, ketidakcukupan prosedur dan tidak berfungsinya proses di dalam layaknya kegiatan baru.

Keempat, Risiko yang terlibat dalam proses transaksi adalah dari kesalahan, kegagalan, atau transaksi yang lebih berat diantaranya:

Pencatatan, atau risiko yang terwujud ketika transaksi tidak selesai atau tidak diselesaikan dengan pasti, mencegah pengungkapan informasi sensitif dan merusak maksud yang dinyatakan.

Penilaian (penghitungan) posisi yaitu risiko yang disebabkan dari tidak terdeteksinya perbedaan antara posisi yang dilaporkan oleh unit bisnis dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi kontrol dan pengendalian.

Konfirmasi, yaitu Risiko yang timbul sebagai akibat melakukan konfirmasi namun tidak dapat mendeteksi terjadinya kesalahan dalam data dari transaksi yang telah diselesaikan atau dari transaksi yang telah diselesaikan tetapi belum dikonfirmasi.

Penyelesaian transaksi adalah risiko yang timbul daripada akibat aset tidak ditagih (diterima) atau dibayarkan (dikirimkan) sesuai dengan tanggal pembayaran yang sudah disepakati atau tidak dilaksanakan dengan tepat.

Aset fisik, yaitu risiko yang disebabkan akibat kas atau aset – aset lain seperti surat berharga dapat diakses oleh karyawan atau pegawai yang tidak memiliki otorisasi hal tersebut.

Akses ke sistem informasi, atau risiko yang ditimbulkan oleh staf tanpa otorisasi, memungkinkan untuk memodifikasi serta membaca data yang relevan yang tidak seharusnya dibaca.

Akses Finance, yaitu risiko yang timbul dari masalah penanganan transfer uang dan masalah terkait lainnya yang dapat menyebabkan cerukan atau kenaikan suku bunga pada peluang sebagai akibat dari penggunaan biaya yang kurang pas.

Akses Valuasi yaitu risiko yang timbul akibat Transaksi atau aset tertentu tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena penggunaan model penilaian atau data pasar yang ceroboh.

Kelima, kesalahan manusia yang meliputi kerugian operasional yang disebabkan oleh sumber daya manusia, contoh nya fraud dan konflik yang berkepentingan.

Kelima, kegagalan sistem teknologi informasi yaitu kerugian operasional yang disebabkan oleh gangguan dalam melaksanakan transaksi atau aktivitas kerja, kebocoran dalam sistemn informasi dan gangguan lain nya yang ditimbulkan dari tidak berfungsinya sistem teknologi informasi dan gangguan akibat kegagalan hardware, software dan lain-lain.

1.3 Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Langkah peermulaan nya adalah penetapan ruang lingkup risiko itu sendiri. Hal ini sangat pentig dilakukan karena akan memberikan batas level atau tingkat pengerjaan manajemen risiko pada suatu organisasi.

Ruang lingkup pada manajemen risiko dapat dipersempit misal nya pada level strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lain nya. Penetapan ruang lingkup ini harus jelas dan didukung dengan pertimbangan yang transparan juga, serta memiliki tujuan yang relevan dan selaras dengan tujuan organisasi. Hal tersebut bertujuan supaya untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan peluang. Dalam hal ini dengan kata lain, penetapan ruang lingkup manajemen risiko juga penting dilakukan supaya bisa menjadi dasar untuk penetapan konteks dan kriteria jenis risiko apa hal tersebut.

Sesuatu yang penting dalam proses penentuan ruang lingkup manajemen risiko antara lain:

1. Tujuan melakukan proses Manajemen Risiko
2. Hasil yang diinginkan dari proses manajemen risiko
3. Waktu, tempat/lokasi serta hal spesifik dan juga pengecualian
4. Teknik atau metode penilaian risiko secara tepat
5. apa saja yang dibutuhkan dan dokumentasi
6. Kesiambungan program dengan proyek lain, proses, dana serta aktivitas lain nya.

Ruang Lingkup Manajemen Risiko meliputi:

1. Menentukan sektor risiko apa yang akan dikelola resiko nya dengan cara menetapkan cara, aturan organisasi.
2. Mengidentifikasi risiko (atau identifikasi risiko) melibatkan penentuan apa, mengapa, dan bagaimana setiap faktor mempengaruhi risiko untuk melakukan analisis yang lebih menyeluruh. Brainstorming

- (pengungkapan pendapat), survei, wawancara, informasi historis, kelompok kerja, dan analisis risiko adalah beberapa alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko. Hal ini dilakukan dengan menghitung probabilitas ambang batas dan konsekuensi yang akan terjadi. Kemudian, dengan mengubah variabel kedua yang dimaksud, maka ditentukan ambang risiko yang ada (probabilitas x konsekuensi).
3. Evaluasi risiko membandingkan tingkat risiko yang dicapai selama fase analisis risiko dengan kriteria standar yang diterapkan. Hasil evaluasi risiko diantaranya adalah gambaran tentang seberapa penting risiko yang ada, gambaran tentang prioritas risiko yang perlu ditanggulangi, gambaran tentang kerugian yang mungkin terjadi baik dalam parameter biaya ataupun parameter lainnya, masukkan informasi untuk pertimbangan tahapan pengendalian.
 4. Pengendalian risiko adalah mengurangi derajat probabilitas dan konsekuensi yang ada dengan menggunakan berbagai alternatif metode mentransfer risiko tersebut.
 5. Monitor serta mengevaluasi hasil dari manajemen risiko yang sudah dilakukan hingga menganalisa perubahan-perubahan yang diperlukan.
 6. Koordinasi dan komunikasi sambil menyampaikan ajakan bertindak internal dan eksternal untuk memahami sepenuhnya hasil kegiatan manajemen risiko,

DAFTAR PUSTAKA

- Airmic, alarm, & irm. 2010. *A structured approach to enterprise risk management (erm) and the requirements of iso 31000*. Dipetik 5 8, 2018, dari https://www.theirm.org/media/886062/iso3100_doc.pdf
- Clough, R., & Sears. 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: Penerbit PPM, Hanafi M. 2006. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Hanafi, M. 2006. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Tinggi Ilmu Manajemen Y K PN.
- Kurniawan, Bagus Yuntar. 2011. *Analisa Risiko Konstruksi Pada Proyek Pembangunan Apartemen Petra Square Surabaya*. Tugas Akhir Program Studi Teknik Sipil Institut Teknologi Sepuluh Nopember: Surabaya
- Smith, C.W., Jr. 1990, "Corporate Risk Management : Theory and Practice", *Jurnal De-rivatieves*, Vol. 2, No. 4.

BAB 2

MANFAAT DAN TUJUAN MANAJEMEN RESIKO

Oleh Ketut Tanti Kustina

2.1 Manfaat Manajemen Risiko

Untuk mencapai tujuan, perusahaan, harus menghadapi berbagai ketidakpastian baik dari faktor internal maupun eksternal. Perusahaan menghadapi tantangan dari lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat dan tidak terduga yang Turbulent (bergolak), Uncertain (tidak pasti), Novel (baru), dan Ambiguous (ambigu). Penerapan manajemen risiko yang baik menuntut perusahaan untuk bersikap fleksibel dalam merespon risiko melalui tindakan yang dapat mengurangi tingkat risiko proses bisnis sehingga pemegang saham dan pemangku kepentingan dapat memperoleh keuntungan yang optimal.

Perusahaan menerapkan manajemen risiko untuk meminimalkan risiko dan meminimalkan dampak negatif dari risiko yang dapat terjadi pada perusahaan. Manajemen risiko akan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko, serta mengambil tindakan yang tepat untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut (Hanafi, 2016)

Manajemen risiko dapat memberikan sejumlah manfaat bagi perusahaan, di antaranya:

- 1. Mengurangi risiko kerugian finansial**

Dengan melakukan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengurangi risiko kerugian finansial, seperti risiko gagal bayar, risiko pasar, risiko kredit, dan risiko operasional.

2. Meningkatkan efisiensi operasional

Dengan mengurangi risiko dan meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan, manajemen risiko dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dan meminimalkan gangguan operasional yang disebabkan oleh risiko.

3. Menghindari kegagalan proyek

Manajemen risiko membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko proyek yang mungkin terjadi dan mengambil tindakan pencegahan untuk menghindari kegagalan proyek.

4. Meningkatkan kesadaran risiko

Dengan menerapkan manajemen risiko, perusahaan dapat meningkatkan kesadaran risiko di seluruh organisasi dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko.

5. Meningkatkan reputasi perusahaan

Manajemen risiko membantu perusahaan untuk menghindari kegagalan atau kerugian yang dapat merusak reputasi perusahaan.

6. Menjaga kepatuhan hukum dan regulasi

Dengan mengurangi risiko dan memastikan ketaatan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku, perusahaan dapat menghindari sanksi dan risiko hukum yang dapat merugikan perusahaan.

Dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif, perusahaan dapat memperkecil risiko dan meningkatkan peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

2.2 Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan keseluruhan dilakukannya manajemen risiko adalah untuk memaksimalkan efisiensi, mempercepat inovasi dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan khusus penerapan dari manajemen risiko adalah untuk identifikasi, analisis, dan mengurangi risiko yang dapat terjadi pada suatu organisasi.

Beberapa tujuan kunci dari manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi risiko
Manajemen risiko bertujuan untuk melakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada organisasi atau proyek, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal.
2. Menilai dampak risiko
Setelah risiko diidentifikasi, manajemen risiko bertujuan untuk menilai dampak yang mungkin terjadi apabila risiko tersebut terjadi. Dampak ini dapat berupa kerugian finansial, penurunan kinerja organisasi, atau bahkan ancaman pada keselamatan dan kesehatan karyawan.
3. Mengurangi risiko
Tujuan inti dari manajemen risiko adalah meminimalisasi risiko yang mungkin terjadi. Hal ini dapat dicapai dengan mengembangkan rencana respons, menerapkan kontrol dan tindakan pencegahan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi risiko secara terus-menerus.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas
Manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi dengan mengurangi risiko dan meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan.

5. Menjaga reputasi organisasi

Dengan mengurangi risiko, manajemen risiko dapat membantu menjaga reputasi organisasi dan mengurangi kemungkinan terjadinya kegagalan atau kerugian.

Dengan mencapai tujuan-tujuan ini, manajemen risiko dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya secara lebih efektif dan efisien.

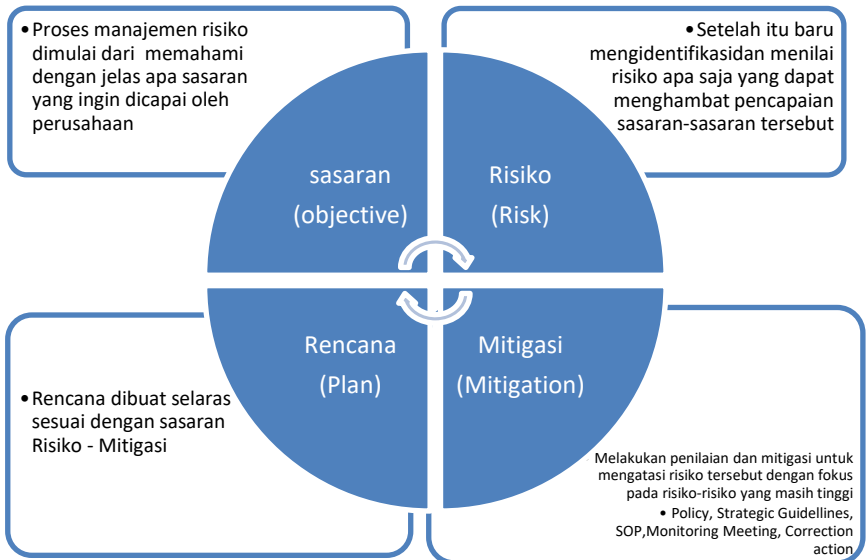
Secara khusus manfaat penerapan manajemen risiko bagi manajemen perusahaan adalah sebagai berikut;

1. Menyediakan kerangka manajemen risiko yang sesuai dengan risiko yang terdapat dalam proses bisnis dan operasional perusahaan
2. Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif untuk meminimalisasi risiko kerugian dan membuat manajemen risiko sebagai sumber keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang lebih baik
3. Mendorong kehati-hatian dalam mengatasi risiko untuk meningkatkan nilai perusahaan guna meraih tujuan dan mengembangkan pemahaman tentang pentingnya manajemen risiko untuk menjadikannya sebagai budaya
4. Meningkatkan kinerja perusahaan dengan memiliki informasi tingkat risiko yang tercantum dalam peta risiko, yang berguna bagi manajemen dalam menyusun strategi dan terus menerus memperbaiki proses manajemen risiko.

2.3 Siklus Manajemen Risiko Perusahaan (*Company Risk Management Cycle*)

Kelancaran penerapan manajemen risiko memerlukan dukungan dalam penyusunan kebijakan dan pedoman manajemen risiko sesuai dengan kondisi perusahaan.

Praktik manajemen risiko dapat digambarkan dalam sebuah siklus manajemen risiko perusahaan (*Company Risk Management Cycle*):



Gambar 2.1. Siklus Manajemen Risiko Perusahaan (*Company Risk Management Cycle*)

Siklus manajemen risiko perusahaan atau *Company Risk Management Cycle* adalah serangkaian langkah dan proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, mengontrol, dan memantau risiko dalam operasional bisnis mereka. Berikut adalah tahapan siklus manajemen risiko perusahaan:

1. Mengerti mengenai sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sasaran yang di capai oleh perusahaan, disesuaikan denan visi dan misi dari perusahaan. Manajemen risiko dapat diterapkan dengan berfokus pada hasil kinerja yang diharapkan dalam pemantauan indikator kinerja utama (*Key Perfomance Indicator/KPI*).

2. Selanjutnya dilakukan proses identifikasi dan penilaian jenis-jenis risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran-sasaran. Risiko dapat berasal dari berbagai faktor seperti keuangan, operasional, reputasi, hukum dan regulasi, lingkungan, dan lainnya.
3. Evaluasi dan Mitigasi Risiko: Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi dan menilai risiko dengan mengidentifikasi kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya pada bisnis perusahaan. Setelah risiko dinilai, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi risiko dan menentukan prioritas risiko mana yang harus ditangani terlebih dahulu. Usaha-usaha tersebut disebut dengan mitigasi risiko. Mitigasi risiko adalah tindakan yang ditujukan untuk mengurangi dan/atau mempertahankan besarnya dan/atau tingkat risiko yang mendasarinya hingga mencapai risiko residual yang diharapkan.
4. Pengembangan Strategi: Setelah risiko dievaluasi dan diprioritaskan, perusahaan harus mengembangkan Rencana strategi yang dibuat selaras sesuai dengan sasaran Risiko – Mitigasi. Strategi untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang diidentifikasi. Setelah strategi dikembangkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi untuk mengurangi atau menghilangkan risiko. Implementasi strategi harus melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Langkah terakhir dalam siklus manajemen risiko perusahaan adalah monitoring dan pengawasan. Perusahaan harus memantau risiko secara teratur dan mengukur efektivitas strategi yang diimplementasikan. Perusahaan juga harus mengidentifikasi risiko baru dan menentukan apakah strategi yang ada masih efektif.

Siklus manajemen risiko perusahaan harus dijalankan secara terus menerus dan diintegrasikan ke dalam operasional bisnis perusahaan untuk memastikan bahwa risiko dapat diidentifikasi dan dikelola secara efektif.

2.4 Praktik Manajemen Risiko di Indonesia

Praktik manajemen risiko di Indonesia sudah mulai berkembang, terutama sejak dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia yang mendorong perbankan untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif. Selain itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga telah mengeluarkan regulasi dan pedoman untuk mendorong praktik manajemen risiko yang baik di sektor jasa keuangan (OJK, 2020).

Beberapa praktik manajemen risiko yang umum dilakukan di Indonesia antara lain:

1. Mengidentifikasi risiko:

Perusahaan mengidentifikasi risiko dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, termasuk risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko reputasi, dan risiko hukum.

2. Evaluasi risiko

Setelah risiko diidentifikasi, perusahaan melakukan evaluasi risiko dengan menentukan tingkat keparahan risiko, kemungkinan terjadinya risiko, dan dampaknya terhadap perusahaan.

3. Pengembangan strategi pengelolaan risiko

Perusahaan mengembangkan strategi pengelolaan risiko untuk mengurangi atau mengelola risiko yang ditemukan dengan menggunakan teknik-teknik seperti diversifikasi portofolio, pengelolaan likuiditas, dan manajemen risiko kredit.

4. Implementasi strategi pengelolaan risiko

Setelah strategi pengelolaan risiko dikembangkan, perusahaan melaksanakan strategi tersebut dengan menetapkan prosedur dan kebijakan yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik risiko yang dihadapi.

5. Pemantauan dan evaluasi

Perusahaan memantau dan mengevaluasi risiko secara terus-menerus untuk memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko yang diimplementasikan efektif dan efisien.

Meskipun praktik manajemen risiko sudah mulai berkembang di Indonesia, masih ada tantangan dalam menerapkan manajemen risiko yang baik, terutama di sektor non-keuangan. Beberapa tantangan tersebut antara lain terbatasnya sumber daya manusia yang terlatih dalam manajemen risiko, kurangnya pemahaman dan kesadaran risiko di seluruh organisasi, serta terbatasnya akses terhadap data dan informasi yang diperlukan untuk melakukan manajemen risiko yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanafi, Mamduh M. 2016. Manajemen Risiko, Yogyakarta : Badan Penerbit UPP STIM YKPN
- prayoga, R., & Triyono, A. 2019. Manajemen Risiko. Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Moeller, Robbert R. COSO. 2011. COSO Enterprise Risk Management 2nd Ed. New Jersey : Jhon Wiley & Sons, Inc
- Otoritas Jasa Keuangan, 2020, Nomor 44 /POJK.05/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank
- Prayoga, Edo Bangkit, dan Luciana Spica Almilia, 2013, "Pengaruh Struktur Kepemilikan dan Ukuran Perusahaan Terhadap Pengungkapan Manajemen Risiko", Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 4, No. 1, Hal 1-19

BAB 3

MACAM-MACAM BENTUK RESIKO

Oleh Yohana Wiratikusuma

3.1 Pendahuluan

Keputusan yang telah diambil dalam organisasi atau perusahaan bisnis akan memiliki dampak positif maupun negatif, serta terjadi keuntungan (*chance of gain*) atau kemungkinan akan terjadinya kerugian akan sesuatu (*chance of loss*) (Hanafi, 2009). Saat perusahaan atau organisasi mendapatkan risiko positif tentunya akan terjadi keuntungan. Namun apabila risiko negatif maka akan menyebabkan kerugian, hal ini tentu menyebabkan terjadinya kehilangan kesempatan dalam meraih keuntungan pada perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), definisi risiko ialah akibat kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Pada saat dalam kondisi ketidakpastian atau *uncertainty* yang berdampak pada kerugian diperlukan pemahaman dan penanganan efektif mengenai manajemen risiko. Seperti pemahaman mengenai kebijakan, standar prosedur dalam melakukan pengelolaan, pengendalian dan pelaksanaan evaluasi, serta mengenal apa saja bentuk risiko yang kemungkinan akan terjadi dimasa mendatang. Selain itu diperlukan juga implementasi secara tepat dalam manajemen risiko. Dimulai dengan melakukan identifikasi risiko, menganalisis risiko, penilaian risiko, dan bagaimana perlakuan terhadap risiko yang terjadi dan pada tahap selanjutnya ialah melakukan pengawasan terhadap risiko.

3.2 Bentuk Resiko

Jenis-jenis resiko secara umum dapat dikelompokkan sebagai berikut;

a. Resiko Statis

Risiko yang kerap kali terjadi dalam kondisi ekonomi statis dan tidak berubah karena perkembangan zaman yang muncul sebagai akibat dari kondisi keseimbangan tertentu. Sebagai contoh, risiko terkena petir merupakan risiko yang muncul dari kondisi alam yang tertentu. Karakteristik risiko ini praktis tidak berubah dari waktu ke waktu ;

1) Risiko Murni (*pure risk*) (Hanafi, 2009)

Resiko murni adalah resiko yang hanya terjadi satu kemungkinan yaitu kemungkinan rugi (*chance of loss*). Sumber dari resiko murni dapat berasal dari alam. Misalnya kebakaran, ledakan, bencana alam; gempa bumi, dan banjir bandang, kapal tenggelam, tsunami, topan dan lain sebagainya. (Kasidi, 2010). Kemudian Selain itu untuk risiko murni sendiri dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu:

a) Risiko Aset Fisik

Sumber-sumber penyebab kerusakan aktiva tetap kerusakan aktiva tetap akibat penggunaan yang melampaui kapasitas, kecelakaan pada masa operasional menjadi risiko terhambatnya operasional hal ini sangat merugikan perusahaan padahal perencanaan cukup baik. Kondisi murni terhadap aktiva tetap seperti bangunan, mesin dan kendaraan memerlukan penjaminan asuransi.

b) Terjadinya *human error*, penipuan dan kriminal lainnya.

Dalam menjalankan roda usaha, masalah penipuan dan jenis criminal lainnya menjadi penghambat mencapai tujuan. Berbagai jenis tindakan kejahatan yang berasal dari luar maupun

dari dalam merupakan risiko yang akan ditanggung oleh perusahaan. Berbagai langkah pencegahan dilakukan untuk menangkal permasalahan itu. Selain criminal umum juga disebabkan oleh *human error* akibat ketidakpahaman dalam mengelola sesuai dengan bidang khusus. Perusahaan diharapkan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan studi, sebagai solusi pemberdayaan.

- c) Analisa dampak kerugian akibat penerapan hukum. Peraturan yang diberlakukan pada suatu wilayah, akan berdampak pada kemajuan suatu usaha, kendati kerap kali menjadi faktor penghambat yang dapat merugikan perusahaan. Turunnya kemampuan penghasilan. Daya menghasilkan dari tahun ke tahun mengalami penurunan karena mesin dan alat-alat yang mengalami kerusakan. Kendati rusak tidak permanen, daya menghasilkan produk menurun karena mesin mengalami aus. Risiko dapat dihindari dengan cara mengganti dengan mesin-mesin baru.

- d) Risiko karyawan (Mamduh M, 2009)

Pegawai yang cakap meninggal atau mengalami cacat. Risiko kehilangan karyawan yang mengalami musibah, cukup membuat perusahaan mengalami permasalahan maka dibutuhkan untuk menggantinya. Perusahaan sebaiknya memprioritaskan kaderisasi dalam mempersiapkan penggantinya, melalui pelatihan, promosi dan rotasi.

- e) Risiko Legal (Mamduh M, 2009)

Risiko komtrak yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, kelengkapan dokumentasi yang tidak optimal.

b. Resiko Spekulatif (*speculative risk*)

Resiko spekulatif dapat bersifat spekulatif dan juga dapat diartikan sebagai resiko yang menyebabkan terjadinya 2 (dua) kemungkinan, yaitu kemungkinan yang akan terjadi keuntungan (*chance of gain*) dan kemungkinan akan terjadinya kerugian akan sesuatu (*chance of loss*) (Hanafi, 2009). Resiko ini biasanya berkaitan dengan resiko usaha atau bisnis serta perdagangan, perjudian. Seperti halnya dalam pembelian saham, dapat terjadi keuntungan bila harga pasar meningkat, namun bila harga pasar menurun maka akan mengalami kerugian. Yang termasuk contoh dari resiko spekulatif yakni resiko pasar yang terjadi sebagai akibat dari pergerakan harga pasar, resiko kredit (merupakan dampak counter party gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan), resiko likuiditas (terjadi akibat tidak bisa memenuhi kebutuhan kas, resiko tidak bisa menjual dengan cepat karena ketidaklikuidan atau gangguan pasar) dan resiko operasional (risiko kegiatan operasional tidak berjalan lancar dan mengakibatkan kerugian: kegagalan sistem *human error*. (Mamduh M, 2009)

c. Risiko Dinamis (Mamduh M, 2009)

Muncul dari perubahan kondisi tertentu yang kerap terjadi akibat perubahan situasi perekonomian, misalnya tingkat harga, selera dan teknologi yang berkembang pesat. Risiko manajemen meninggalkan macam risiko manajemen, risiko pasar dan risiko akibat inovasi. (Sugih Arta, 2021). Perubahan kondisi masyarakat, perubahan teknologi, memunculkan jenis-jenis risiko baru. Misal, jika masyarakat semakin kritis, sadar akan haknya, maka risiko hukum (*legal risk*) yang muncul karena masyarakat lebih berani mengajukan gugatan hukum (*sue*) terhadap perusahaan, akan semakin besar.

1) Risiko manajemen

Risiko keuangan menyangkut kebijakan yang akan diambil, apakah pembiayaan akan di lakukan dengan kredit jangka panjang atau jangka pendek dan atau menggunakan modal sendiri atau meminjam/hutang.

2) Risiko pasar

Risiko pasar timbul dari ketidakpastian apakah produk dapat di jual dengan harga yang cukup tinggi untuk menghasilkan laba yang wajar atas investasi perusahaan. Gambaran pasar produk perusahaan selalu berubah. Selera konsumen yang berubah membuat saingan mengubah strategi mereka.

3) Risiko akibat inovasi

Risiko inovasi terjadi bilamana perusahaan beritikad untuk melakukan perubahan terhadap konsep produk, dalam bentuk, isi maupun metode baru dalam teknik pembuatannya. Misalnya pengusaha memperkenalkan produk baru yang menurut keyakinannya dibutuhkan konsumen, akan tetapi dalam kenyataannya produk tersebut ternyata tidak laku di pasaran

d. Menurut Jorion (1997) dalam Elly, 2020, terdapat tiga jenis resiko secara umum;

1) Risiko bisnis (*business risk*) Risiko bisnis adalah risiko yang dihadapi oleh organisasi atas kualitas dan keunggulan pada beberapa produk pasar yang dimiliki oleh organisasi. Risiko seperti ini hadir karena adanya ketidakpastian dari aktivitas-aktivitas bisnis seperti inovasi teknologi serta desain produk dan pemasaran.

2) Risiko Strategi (*strategic risk*) Risiko strategi muncul karena adanya perubahan fundamental pada lingkungan ekonomi atau politik. Risiko strategi sangat sulit untuk dihitung karena berhubungan dengan hal-hal makro di

luar organisasi, seperti kebijakan ekonomi, iklim politik dan lain-lain.

- 3) Risiko keuangan (*financial risk*) Risiko finansial merupakan risiko yang timbul sebagai akibat adanya pergerakan pada pasar finansial yang tidak dapat diperkirakan. Risiko ini berkaitan dengan kerugian yang mungkin dihadapi dalam pasar finansial, seperti kerugian akibat pergerakan tingkat suku bunga atau adanya kegagalan (*defaults*) dalam obligasi finansial.

e. Risiko Keuangan

Hal ini menyangkut mengenai kebijakan yang akan diambil, apakah pembiayaan akan dilakukan dengan kredit jangka panjang atau jangka pendek dan atau menggunakan modal sendiri atau meminjam/hutang.

f. Risiko pasar timbul

Hal ini dapat terjadi sebagai akibat ketidakpastian apakah produk dapat di jual dengan harga yang cukup tinggi untuk menghasilkan laba yang wajar atas investasi perusahaan. Gambaran pasar produk perusahaan selalu berubah. Selera konsumen yang berubah membuat saingan mengubah strategi mereka.

g. Risiko Objektif

Risiko yang didasarkan pada observasi parameter yang objektif. Sebagai contoh, fluktuasi harga atau tingkat keuntungan investasi di pasar modal bisa diukur melalui standar deviasi, misal standar deviasi return saham adalah 25% per tahun.

h. Risiko Subjektif (Mamduh M, 2009)

Risiko ini berkaitan dengan persepsi seseorang terhadap risiko. Dengan kata lain, kondisi mental seseorang akan menentukan kesimpulan tinggi rendahnya risiko tertentu. Sebagai contoh, untuk standar deviasi return pasar yang sama sebesar 25%, dua orang dengan kepribadian berbeda akan mempunyai cara pandang yang berbeda. Orang yang konservatif akan menganggap risiko investasi di pasar modal terlalu tinggi. Sementara bagi orang yang agresif, risiko investasi di pasar modal dianggap tidak terlalu tinggi. Perhatikan bahwa kedua orang tersebut melihat pada risiko objektif yang sama, yaitu standar deviasi *return* sebesar 25% per tahun

i. Risiko akibat inovasi (Mamduh M, 2009)

Risiko inovasi terjadi bilamana perusahaan beritikad untuk melakukan perubahan terhadap konsep produk, dalam bentuk, isi maupun metode baru dalam teknik pembuatannya. Misalnya pengusaha memperkenalkan produk baru yang menurut keyakinannya dibutuhkan konsumen, akan tetapi dalam kenyataannya produk tersebut ternyata tidak laku di pasaran

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Salim, H. (penulis). (2016.; © 2016, pada penulis). *Asuransi & manajemen risiko / Drs. H. Abbas Salim, M.A.*. Jakarta :: Rajawali Pers.
- Elly, Dr Fariani, Ak.,Msc. 2020. Manajemen Risiko. Pelatihan Kasidi, Manajemen Resiko, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h.4
- Hanafi, M.M. 2009. Manajemen Risiko. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN : Yogyakarta
- Kepemimpinan Administrasi Lembaga Administrasi Republik Indonesia.
- Mamduh, M. Hanafi. 2009. Manajemen Risiko. UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Sugih Arta, I. P., et al. *MANAJEMEN RISIKO*. CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2021.

BAB 4

PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Oleh Frans Sudirjo

4.1 Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah bagian penting dari perencanaan bisnis dan juga memiliki kegunaan dalam pengambilan keputusan individu. Ada kemungkinan besar telah membuat penilaian risiko hari ini dan beberapa kali dalam seminggu terakhir. Banyak keputusan yang membuat kita buat melibatkan risiko, tetapi karena risiko menjadi lebih rumit dan taruhannya meningkat, rencana manajemen risiko mungkin memerlukan lebih banyak langkah dan pertimbangan.

Manajemen risiko adalah proses dimana bisnis, manajer keuangan atau individu mengidentifikasi, mengevaluasi, memprioritaskan risiko dan merumuskan rencana untuk meminimalkan dampak dari risiko tersebut. Bisnis menggunakan berbagai sumber daya, termasuk sumber daya keuangan, untuk memantau risiko, meminimalkannya dan mengontrol kemungkinan risiko tertentu membuahkan hasil. Dalam kehidupan sehari-hari, keuangan dan bisnis, risiko didefinisikan sebagai kemungkinan hilangnya sesuatu yang berharga. Kerugian tidak terkendali dan beberapa risiko melekat pada bisnis dan transaksi keuangan. Beberapa penyebab risiko termasuk kecelakaan, ancaman yang dapat menyebabkan kegagalan proyek, bencana alam, kewajiban hukum, ketidakpastian di pasar keuangan dan sabotase pesaing. Strategi manajemen risiko mempertimbangkan penyebab ini untuk meminimalkan kerusakan pada entitas yang menggunakan strategi ini.

4.2 Pengertian Manajemen Risiko Menurut Para Ahli

Selain pengertian umum di atas, ternyata para ahli juga banyak yang mentafsirkan pengertian manajemen risiko secara redaksional. Beberapa diantaranya. (Anggi, 2020)

Fahmi (2010)

Menurut Fahmi, manajemen risiko adalah satu disiplin ilmu yang mempelajari tentang tindakan-tindakan organisasi dalam mengatasi masalah berbasis manajemen yang sistematis dan menyeluruh.

Djojo Soedarso (2003)

Djojo Soedarso memiliki pandangan yang berbeda. Menurutnya manajemen risiko adalah penerapan fungsi manajemen secara umum untuk memetakan masalah dan solusinya yang terjadi di dalam sebuah organisasi perusahaan maupun keluarga dan masyarakat.

Noshworthy (2000)

Manajemen risiko menurut Noshworthy adalah *implementation of measures aimed at reducin the like lihood of those threats occuring and minimissing any damage if they do; Risk analysis and risk control form the basis of risk manajemen where risk control is the application of suitable controls to gain a balance between security, usability and cost.*

Darmawi (2014)

Menurut Darmawi, manajemen risiko adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi.

Tampubulon (2004)

Menurut Tampubulon, manajemen risiko adalah satu proses yang dilakukan untuk mengakomodasi segala kemungkinan buruk dari sebuah transaksi bisnis.

Bramantyo (2008)

Bramantyo berpendapat bahwa manajemen risiko adalah proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan risiko.

4.3 Manajemen Risiko itu Penting

Untuk bisnis dan investor, manajemen risiko memungkinkan mereka untuk mempersiapkan hal yang tidak terduga sambil menghindari kerusakan maksimum pada keuntungan, investasi dan reputasi mereka. Dengan strategi manajemen yang baik, perusahaan dapat bertahan dalam bisnis, menentukan tujuannya dan mewujudkan peluang yang lebih besar. Investor mungkin dapat mempertahankan pengembalian positif setelah mitigasi risiko berhasil. Lebih penting lagi, manajemen risiko juga memiliki implikasi bagi masyarakat luas. Tergantung pada jenis bisnis yang dijalani, risiko yang dihadapi dapat berdampak pada lingkungan, karyawan, penduduk dan konsumen sehari-hari. Misalnya, jika sebuah bisnis mengambil terlalu banyak kewajiban dan menginvestasikan sebagian besar modalnya di pasar saham, ini berimplikasi pada kelangsungan hidup jangka panjang bisnis dan karyawannya, terutama jika investasi tersebut tidak menghasilkan pengembalian yang tinggi.

Ketika bisnis mengambil terlalu banyak risiko tanpa strategi manajemen risiko yang andal, itu juga akan berdampak pada peringkat kredit bisnis. Hal ini kemudian dapat menyebabkan lebih sedikit investor, peningkatan PHK dan penjualan aset. Sekarang, jika bisnis yang sama menilai risikonya dengan benar dan hanya mengasumsikan risiko yang hanya dapat dikelolanya dengan nyaman, ia mungkin dapat mengurangi kerugiannya, memperoleh beberapa keuntungan dan menghemat lebih banyak pekerjaan dan aset.

4.4 Prinsip Manajemen Risiko 10P

Pendekatan 10 P mempertimbangkan sisi positif dan negatif dari setiap situasi, menilai risiko jangka pendek dan jangka panjang. Ini juga mempertimbangkan kontrol dan pemantauan kinerja, semua itu dimasukkan ke dalam pengembangan strategi masa depan. Berikut adalah 10 P dalam prinsip manajemen risiko. (Priharto, 2021)

1. *Policy* atau Kebijakan

Ini mungkin harus ditempatkan pertama pada daftar sendiri atas dasar bahwa secara teoritis ini harus menjadi titik awal. Namun dalam praktiknya, hal ini tidak selalu di mana orang memulai, tentu saja tidak di perusahaan kecil di mana pertimbangan praktis mendikte banyak keputusan kebijakan selanjutnya. Tentu saja, ini merupakan elemen penting dalam mengembangkan strategi yang memungkinkan tercapainya tujuan kebijakan manajemen risiko. Berbagai kebijakan dapat dikembangkan terkait dengan:

- a. Kesehatan dan keselamatan,
- b. Investigasi kecelakaan, pelaporan dan rehabilitasi, Lingkungan dan pengelolaan sampah,
- c. Kesempatan kerja dan kesetaraan, Pembelian dan kontrol keuangan, Kompetisi.

Jelas kebijakan tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga mereka hidup berdampingan dengan mudah dengan orang lain dan untuk memiliki dampak terbesar harus membangun umpan balik dari elemen lain yang diidentifikasi.

2. *Planning* atau Perencanaan

Ini termasuk perencanaan di tingkat manajemen strategis dan tingkat operasi praktis, dengan semua elemen lain memberi informasi kembali ke tahap ini dan prioritas tindakan diputuskan. Sementara semua "P" lainnya masuk ke tahap ini, sangat penting

bahwa mereka dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga semuanya sama pentingnya dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya, banyak pekerjaan selama beberapa tahun terakhir dilakukan untuk mengembangkan alat untuk membantu bisnis mengelola risiko kesehatan dan keselamatan karena elemen ini diberi prioritas yang jauh lebih tinggi daripada masalah keuangan. Kadang-kadang hal ini dapat dibenarkan, tetapi akan selalu terjadi pergeseran dalam penekanan peraturan yang mencakup tempat kerja berarti bahwa semua risiko harus dipertimbangkan. Pertanyaan pada tahap ini meliputi:

- a. Apa tujuan dari kegiatan perencanaan – dan siapa berhubungan dengan hasilnya? Siapa yang akan terlibat dalam proses perencanaan, baik internal maupun eksternal perusahaan?
- b. Bagaimana semua “P” lainnya masuk dan berdampak pada tahap ini? Bagaimana prioritas tindakan akan diputuskan?

3. Produk atau Layanan

Ada beberapa faktor risiko yang terkait dengan produk atau layanan itu sendiri, yang kemudian menjadi pertanyaan tentang pembelian, produksi, pengelolaan limbah dan lain lain.

Ini termasuk:

- a. Tahapan siklus hidup produk dan tren kini.
- b. Posisi kompetitif perusahaan sekarang dan potensi di masa depan. Isu lingkungan “ramah” yang mempengaruhi pembangunan.
- c. Tren gaya hidup dan perubahan demografis.
- d. Berbagai tekanan internal dan eksternal bisnis.

4. Proses

Risiko yang terkait dengan proses itu sendiri dapat sangat bervariasi, tentu saja, tergantung pada jenis bisnis yang dipertimbangkan. Namun, pertanyaan mendasar akan terkait dengan:

- a. Teknik yang digunakan dan risiko bawaan yang terkait dengannya. Pengendalian yang ada untuk mengurangi risiko.
- b. Potensi dampak perkembangan teknologi, baik positif maupun negatif.
- c. Perubahan dalam undang-undang dan dampaknya terhadap pilihan teknik.
- d. Inisiatif pemerintah untuk mendukung dan mendorong perusahaan agar mempertimbangkan untuk menggunakan teknologi baru.
- e. Tingkat keterampilan staf yang tersedia, baik internal maupun yang lebih banyak tersedia di wilayah geografis.

5. Premis

Ini sering merupakan faktor risiko yang signifikan bagi perusahaan kecil, karena mereka sering memiliki akses terbatas ke tempat yang sesuai, baik pada tahap awal atau ketika memperluas produksi. Di skala yang berbeda. Kekhawatiran yang lebih besar datang dari adanya faktor risiko tambahan untuk dipertimbangkan di tempat kerja dan harus sepenuhnya mengoptimalkan fasilitas yang tersedia di masing-masing lokasi. Berbagai macam faktor risiko termasuk:

- a. Kesesuaian tempat untuk jenis proses yang terlibat, khususnya di industri manufaktur tradisional.
- b. Ukuran tempat dan fasilitas yang tersedia.
- c. Masalah keuangan terkait dengan status kepemilikan atau sewa, perbaikan, perluasan dan lain-lain.
- d. Lokasi dan cara produk atau jasa mencapai pelanggan.

- e. Risiko kesehatan, keselamatan, kebakaran dan lingkungan bagi pekerja dan orang lain.

6. *People* atau Karyawan

Penting untuk mempertimbangkan pekerja di semua tingkatan perusahaan, terutama mereka yang memiliki bentuk kontrak kerja non-tradisional dan pekerja sementara. Ada pertimbangan yang lebih luas untuk beberapa perusahaan, karena risiko bagi pengunjung situs dan masyarakat luas disekitarnya mungkin perlu identifikasi. Masalah lainnya termasuk:

- a. Bagaimana pekerja diatur, misalnya sebagai kelompok atau tim. Masalah budaya termasuk “budaya” di tempat kerja individu.
- b. Apakah ada pengakuan serikat pekerja.
- c. Keterampilan dan kompetensi pekerja saat ini dan seberapa dekat ini sesuai dengan kebutuhan masa depan.
- d. Pelatihan dan pengawasan pekerja.
- e. Persyaratan legislatif yang bertujuan untuk mengurangi risiko bagi pekerja.

7. *Protection* atau Perlindungan

Ini jauh lebih luas dari sekedar perlindungan orang dari risiko kesehatan dan keselamatan serta termasuk mengidentifikasi risiko yang terkait dengan perlindungan terhadap:

- a. Karyawan Tempat Bahan
- b. Hak intelektual
- c. Data dan keamanan Lingkungan
- d. Ditambah masalah lain seperti asuransi dan hukum

8. Prosedur

Elemen ini berhubungan dengan 10 P lainnya, khusus Produk, Proses dan *People*. Jenis pertanyaan yang mungkin dipertimbangkan harus mencakup:

- a. Seberapa tepat mereka untuk proses produksi saat ini? Apakah mereka cocok untuk produksi masa depan?
- b. Bagaimana pengenalan teknologi baru akan berdampak pada prosedur yang ada? Apakah mereka benar-benar dilaksanakan sebagaimana mestinya dan apakah mereka dipantau secara efektif?
- c. Bagaimana efektivitas mereka diukur dan dievaluasi?
- d. Apakah mereka berfungsi untuk mengurangi risiko dan menimbulkan risiko tambahan?

9. Pembelian

Ini adalah elemen penting dalam pengelolaan risiko yang seringkali terlupakan dari pertimbangan elemen lainnya. Ada masalah yang luas seperti:

- a. Penggunaan standar yang diakui dalam bisnis. Kebijakan perusahaan tentang kualitas.
- b. Kebijakan pemerintahan tentang standar, lingkungan, perlindungan kerja dan lain-lain.

Ditambah dengan masalah yang lebih spesifik untuk perusahaan seperti:

- a. Kondisi biaya dan pembayaran.
- b. Jenis bahan, ketersediaan, pengiriman. Proses dan teknik produksi.
- c. Teknologi dan memperbaharui atau mengganti peralatan dan mesin. Isu “hijau” dan persepsi tentang perusahaan.

10. *Performance*

Sebagai faktor risiko, hal ini berkaitan dengan kriteria dan ukuran kinerja yang dipilih oleh perusahaan. Siapa pemangku kepentingan yang sebenarnya ingin tahu tentang kinerja dan

apa yang sebenarnya dicari oleh berbagai kelompok ini? Jelas, pertanyaan-pertanyaan ini kemudian akan berdampak pada jenis tindakan yang dipilih untuk elemen tertentu dari kinerja bisnis dan seberapa efektif risiko sebenarnya dikelola. Kinerja dapat dilihat pada tingkat pekerja/departemen/perusahaan individu dan mungkin hanya terkait dengan perusahaan individu atau menjadi bagian dari latihan “perbandingan”. Sekali lagi, pertanyaan tentang kesehatan dan keselamatan, kecelakaan dan cedera, klaim asuransi, standar kualitas dan lingkungan, semuanya akan menjadi bagian dari evaluasi manajemen risiko.

4.5 Strategi Manajemen Risiko

Bisnis dan manajer keuangan harus merumuskan rencana manajemen risiko khusus untuk menghadapi situasi unik mereka, tetapi jenis strategi yang mereka gunakan dapat termasuk dalam salah satu dalam lima kategori. (Priharto, 2021)

1. Penghindaran risiko

Cara paling sederhana bagi organisasi dan individu untuk mengelola risiko adalah dengan menghindarinya sama sekali. Meskipun terjadinya beberapa risiko tidak dapat dihindari, beberapa risiko hanya datang dengan pilihan yang dibuat oleh organisasi dan individu.

2. Pengurangan risiko

Juga disebut dengan mitigasi risiko, pengurangan risiko melibatkan menemukan cara untuk mengurangi dampak risiko, terutama ketika risiko tersebut tidak dapat dihindari. Organisasi dan individu dapat mengurangi risiko mereka dengan terlebih dahulu memprioritaskan jenis risiko yang diketahui mereka hadapi dan menyiapkan tanggapan. Pada akhirnya, perlu menentukan apakah kelambanan tindakan akan menyebabkan lebih banyak kerugian daripada jika menggunakan sumber daya untuk mengelola situasi.

Penggunaan alat yang tepat pada bisnis juga akan meminimalisir risiko, misalnya dengan menggunakan *software* akuntansi untuk proses pencatatan dan pembukuan bisnis. Dengan menggunakan *software* akuntansi juga bisa meminimalisir terjadinya kesalahan *human error* yang sering terjadi pada proses pembukuan manual.

3. Retensi Risiko

Juga disebut penerimaan risiko, retensi risiko terjadi ketika organisasi dan individu menentukan bahwa mereka dapat menerima tingkat risiko tertentu. Seringkali, bisnis dapat berinvestasi dalam proyek-proyek tertentu jika keuntungan yang diharapkan jauh lebih besar daripada tingkat risiko yang diasumsikan.

4. Pembagian risiko

Ketika risiko dibagikan, risiko itu didistribusikan di antara beberapa jenis entitas yang terhubung ke proyek atau kepentingan. Dalam bisnis, setiap peserta yang terlibat memiliki sebagian risiko, seperti pemegang saham, banyak departemen dan pihak ketiga seperti vendor. Akibatnya, semua pihak berbagi kerugian atau keuntungan. Dalam kemitraan kecil, pemilik berbagi risiko atau individu membeli asuransi sehingga perusahaan dan pelanggan lain berbagi risiko.

5. Pengalihan risiko

Perusahaan asuransi juga bertindak sebagai saluran untuk transfer risiko, di mana bisnis membayar premi sehingga perusahaan asuransi akan membayar kerusakan dan kewajiban. Dalam keadaan darurat, bisnis dapat melindungi diri mereka sendiri secara finansial dan perusahaan asuransi dapat membayar untuk setiap penyelesaian atau perbaikan yang berhubungan dengan properti.

4.6 Tahapan dalam Melakukan Manajemen Risiko

1. Tetapkan konteks masalahnya

Menetapkan konteks termasuk merencanakan sisa proses dan memetakan ruang lingkup latihan, identitas dan tujuan pemangku kepentingan, dasar di mana risiko akan dievaluasi dan mendefinisikan kerangka kerja untuk proses dan agenda untuk identifikasi dan analisis.

2. Identifikasi

Setelah menetapkan konteksnya, langkah selanjutnya dalam proses pengelolaan risiko adalah mengidentifikasi potensi risiko. Risiko adalah tentang peristiwa yang ketika dipicu akan menyebabkan masalah. Oleh karena itu, identifikasi risiko dapat dimulai dengan sumber masalah atau dengan masalah itu sendiri. Identifikasi risiko memerlukan pengetahuan tentang organisasi, pasar di mana ia beroperasi, lingkungan hukum, sosial, ekonomi, politik dan iklim di mana ia melakukan bisnisnya, kekuatan dan kelemahan keuangannya, kerentanannya terhadap kerugian yang tidak direncanakan, proses manufaktur dan sistem manajemen serta mekanisme bisnis yang digunakannya. Setiap kegagalan pada tahap ini untuk mengidentifikasi risiko dapat menyebabkan kerugian besar bagi organisasi. Identifikasi risiko memberikan dasar manajemen risiko. Metode identifikasi dibentuk oleh templat atau pengembangan templat untuk mengidentifikasi sumber, masalah atau peristiwa.

3. Penilaian

Setelah risiko telah teridentifikasi, mereka kemudian harus dinilai untuk tingkat keparahan potensi kerugian dan kemungkinan terjadinya. Penilaian ini dapat diukur, dalam hal nilai bangunan yang hilang atau rumit untuk diketahui secara pasti dalam hal kemungkinan suatu peristiwa yang tidak mungkin terjadi. Dalam proses penilaian, sangat penting untuk

membuat tebakan terbaik agar dapat memprioritaskan implementasi rencana manajemen yang tepat.

Kesulitan mendasar dalam penilaian risiko adalah menentukan tingkat kejadian karena informasi statistik tidak tersedia pada semua jenis insiden masa lalu. Lebih-lebih lagi, mengevaluasi beratnya konsekuensi seringkali cukup sulit untuk aset immaterial. Penilaian aset adalah pertanyaan lain yang perlu ditangani. Oleh karena itu, data terbaik dan statistik yang tersedia adalah sumber informasi utama. Namun demikian, penilaian risiko harus menghasilkan informasi untuk manajemen organisasi sehingga risiko utama mudah dipahami dan keputusan manajemen risiko dapat diprioritaskan. Dengan demikian, ada beberapa teori dan upaya untuk mengukur risiko. Ada banyak rumus risiko yang berbeda, tetapi mungkin rumus yang paling banyak diterima untuk kuantifikasi risiko adalah tingkat kejadian dikalikan dengan dampak kejadian. Dalam bisnis, sangat penting untuk menyajikan temuan penilaian risiko dalam hal keuangan. Robert Courtney Jr. (IBM, 1970) mengusulkan formula untuk menyajikan risiko dalam hal keuangan. Rumus Courtney diterima sebagai metode analisis risiko resmi dari badan-badan pemerintahan AS. Rumus tersebut mengusulkan perhitungan ALE (*Annualized Loss Expectancy*) dan membandingkan nilai kerugian yang diharapkan dengan biaya implementasi pengendalian keamanan. (Heru Kristanto, 2021)

4. Penanganan Risiko Potensial

Setelah risiko diidentifikasi dan dinilai, semua teknik untuk mengelola risiko termasuk dalam satu atau lebih dari empat kategori utama ini;

a. Transfer Risiko

Pengalihan risiko berarti bahwa pihak yang diharapkan mengalihkan seluruh atau sebagian dari kerugian konsekuensial atau eksposur risiko kepada pihak lain

dengan suatu biaya. Kontrak asuransi pada dasarnya melibatkan transfer risiko. Selain perangkat asuransi, ada beberapa teknik lain yang dapat digunakan untuk mengalihkan risiko.

b. Penghindaran Risiko

Menghindari risiko atau keadaan yang dapat menimbulkan kerugian dengan cara lain, termasuk tidak melakukan aktivitas yang dapat membawa risiko. Penghindaran mungkin tampak sebagai jawaban semua risiko, tetapi menghindari risiko juga berarti kehilangan potensi keuntungan yang dapat diterima risiko yang mungkin diizinkan. Tidak memasuki bisnis untuk menghindari risiko kerugian juga menghindari kemungkinan mendapatkan keuntungan.

c. Retensi Risiko

Retensi risiko menyiratkan bahwa kerugian yang timbul karena eksposur risiko harus dipertahankan atau ditanggung oleh pihak atau organisasi. Retensi risiko umumnya merupakan keputusan yang disengaja untuk organisasi bisnis yang diwarisi dengan berikut. Asuransi diri dan asuransi captive adalah dua metode retensi.

d. Pengendalian Risiko

Risiko dapat dikendalikan baik dengan penghindaran atau dengan mengendalikan kerugian. Penghindaran menyiratkan bahwa baik eksposur kerugian tertentu tidak diperoleh atau sudah ada ditinggalkan.

e. Buat Rencana

Tentukan kombinasi metode yang akan digunakan untuk setiap risiko. Setiap keputusan manajemen harus dicatat dan disetujui oleh tingkat manajemen yang sesuai. Sebagai contoh, risiko mengenai citra organisasi harus memiliki keputusan manajemen puncak dibelakangnya, sedangkan

manajemen TI akan memiliki wewenang untuk memutuskan risiko virus komputer. Rencana manajemen risiko harus mengusulkan pengendalian keamanan yang berlaku dan efektif untuk mengelola risiko. Rencana manajemen risiko yang baik harus memuat jadwal pelaksanaan pengendalian dan orang-orang yang bertanggung jawab atas tindakan tersebut. Konsep manajemen risiko sudah tua tetapi masih bisa digunakan dengan sangat efektif. Contoh: risiko tinggi yang diamati dari virus komputer dapat dikurangi dengan memperoleh dan menerapkan perangkat lunak antivirus.

f. Implementasi

Ikutu semua metode yang direncanakan untuk mengurangi efek risiko. Membeli polis asuransi untuk risiko yang telah diputuskan untuk dialihkan kepada penanggung, menghindari semua risiko yang dapat dihindari tanpa mengorbankan tujuan entitas, mengurangi yang lain dan mempertahankan sisanya.

g. Review dan Evaluasi Rencana

Rencana manajemen risiko awal tidak akan pernah sempurna. Praktik, pengalaman dan hasil kerugian yang sebenarnya akan memerlukan perubahan dalam rencana dan memberikan kontribusi informasi untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang berbeda dalam menghadapi risiko yang dihadapi. Hasil analisis risiko dan rencana pengelolaan harus diperbarui secara berkala. Ada dua alasan utama untuk ini:

- 1) Untuk mengevaluasi apakah keamanan yang dipilih sebelumnya pengendalian masih berlaku dan efektif.
- 2) Untuk mengevaluasi kemungkinan perubahan tingkat risiko dalam lingkungan bisnis. Misalnya, risiko informasi adalah contoh yang baik dari lingkungan bisnis yang berubah cepat.

4.7 Fungsi Manajemen Risiko

Dengan menerapkan rencana manajemen risiko dan mempertimbangkan berbagai potensi risiko atau peristiwa sebelum terjadi, organisasi dapat menghemat uang dan melindungi masa depan mereka. Ini karena rencana manajemen risiko yang kuat akan membantu perusahaan menetapkan prosedur untuk menghindari potensi ancaman, meminimalkan dampaknya jika terjadi dan mengatasi hasilnya. Kemampuan untuk memahami dan mengendalikan risiko ini memungkinkan organisasi untuk lebih percaya diri dalam keputusan bisnis mereka. Selain itu, prinsip tata kelola perusahaan yang kuat berfokus secara khusus pada manajemen risiko dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Fungsi penting lainnya dari manajemen risiko meliputi. (Priharto, 2021)

1. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terjamin untuk semua staf dan pelanggan.
2. Meningkatkan stabilitas operasi bisnis sekaligus mengurangi tanggung jawab hukum.
3. Memberikan perlindungan dari kejadian-kejadian yang merugikan baik bagi perusahaan maupun lingkungan.
4. Melindungi semua orang dan aset yang terlibat dari potensi bahaya.
5. Membantu menetapkan kebutuhan asuransi organisasi untuk menghemat premi yang tidak perlu.

Contoh Kasus Manajemen Risiko

Beberapa contoh umum manajemen risiko dapat berupa skenario berikut:

Contoh 1: Sebuah perusahaan menarik kembali produk yang cacat. Ada banyak laporan kerusakan sistem kelistrikan truk yang dijual oleh Silver Corp. Sejauh ini, ada 500 laporan kegagalan sistem kelistrikan dan sebagian besar laporan menyangkut dua

model truk yang dibuat dalam rentang waktu tiga bulan. Beginilah cara Silver Corp. mengelola risikonya:

Apa risikonya?

Sedikitnya 500 truk mengalami masalah kelistrikan. Dari truk-truk yang diperiksa, masalahnya bisa ditelusuri ke masalah kabel. Semua kabel dibeli dalam jangka waktu tiga bulan yang sama dari distributor.

Berapa probabilitas bahwa ada lebih banyak truk dengan masalah ini?

Dari 24.000 truk yang terjual dalam satu tahun, 800 di antaranya berasal dari dua model dan masalah muncul dari truk yang dibuat selama rentang tiga bulan. Berdasarkan penilaian ini, sekitar 2.400 (10%) truk mungkin mengalami masalah ini.

Apa konsekuensi yang mungkin terjadi?

Kelambanan dapat menyebabkan kegagalan sistem kelistrikan atau mesinnya mati. Ini akan meningkatkan kewajiban Silver Corp karena konsumen menuntut perusahaan dan lebih sedikit orang yang membeli truk perusahaan. Penarikan kembali akan memakan biaya hingga \$10 juta, tetapi itu kurang dari seperlima dari biaya untuk memproduksi masing-masing dari 2.400 truk yang mungkin ditarik dan melakukan penarikan akan membangun lebih banyak niat baik dengan pelanggan.

Bagaimana peringkat risiko ini di antara risiko lain yang dihadapi perusahaan? Saat ini, ini adalah prioritas utama.

Bagaimana Anda menangani risiko ini?

CEO akan melakukan penarikan, menghubungi Administrasi Keselamatan Lalu Lintas Jalan Raya Nasional dan memberi tahu investor. Setelah ditarik, Silver Corp akan mengganti kabel yang salah dengan yang benar.

Contoh 2: Sebuah perusahaan menanggung risiko untuk menyelesaikan sebuah proyek. Dantech Software Co. sedang mengembangkan konsol game baru yang akan dirilis dalam hitungan bulan. Salah satu risiko yang dihadapi perusahaan dengan proyek tersebut melibatkan microcip.

Apa risikonya?

Sebuah microcip dari vendor mungkin terlalu panas jika konsol digunakan untuk waktu yang lama. Setelah terjadi panas berlebih, seluruh sistem mungkin gagal.

Berapa probabilitas kegagalan sistem?

Pengujian awal menunjukkan bahwa kegagalan sistem terjadi di 3% konsol.

Apa konsekuensi yang mungkin terjadi?

Perusahaan akan memberikan perbaikan gratis untuk setiap sistem yang gagal dalam waktu lima tahun setelah rilis konsol. Setiap perbaikan mungkin memakan biaya \$100 dalam waktu dan tenaga, ditambah \$25 untuk setiap chip yang diganti. Ini sekitar seperlima dari pendapatan yang diharapkan untuk setiap konsol yang terjual.

Bagaimana peringkat risiko ini di antara risiko lain yang dihadapi perusahaan?

Berdasarkan tingkat keparahan masalah yang diharapkan, ini bukan risiko utama. Namun, ada waktu untuk menyelesaikan masalah ini, terutama karena lebih banyak konsol yang diproduksi untuk memenuhi permintaan.

Bagaimana rencana untuk mengelola risiko ini?

Dantech Software Co. akan menerima risiko ini, memberi tahu semua pemegang saham dan bekerja sama dengan vendor untuk menyelesaikan masalah dengan microcip.

4.8 Kesimpulan

1. Prinsip manajemen risiko merupakan sesuatu yang fokus dipertimbangkan ketika menyiapkan rencana kerja dan menjadi fondasi bagi pengelolaan risiko pada perusahaan.
2. Manajemen risiko dalam menjalankan bisnis, penting dilakukan untuk melindungi organisasi dari risiko yang menghambat pencapaian tujuan dan berbagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
3. Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dalam kriteria berhasil itu ditunjukkan dengan adanya identifikasi dan analisis risiko sesuai tingkat kepentingannya. Risiko dimitigasi, dilacak dan dikendalikan secara efektif.
4. Manajemen risiko diharapkan dapat menuntun suatu perusahaan untuk perjalanan kedepannya (*forwad looking*). Hal ini dikarenakan yang namanya strategi tidak bisa langsung diterapkan secara pasti di dalam perjalanan perusahaan karena harus disesuaikan dengan perkembangan situasi perusahaan tersebut.
5. Manfaat manajemen risiko adalah mencegah bisnis perusahaan mengalami kebangkrutan. Ini bisa meminimalkan kemungkinan kerugian dan eksistensi perusahaan bisa dipertahankan atas laba yang dapat menangani risiko dengan baik dapat membantu menyelamatkan perusahaan.
6. Jika organisasi tidak bisa mengelola risiko dengan baik, maka organisasi tersebut bisa mengalami kerugian. Risiko yang dihadapi oleh perusahaan juga harus dikelola agar organisasi bisa bertahan atau barangkali mengoptimalkan risiko.
7. Konsekuensi terbesar jika tidak melakukan manajemen risiko adalah tentu saja ketika sebuah perusahaan menghadapi permasalahan yang mengancam, mereka tidak memiliki persiapan yang memadai untuk mengatasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggi. 2020, Maret 1. *Manajemen Risiko Menurut Ahli*. Dipetik February 16, 2023, dari Accurate.id: <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-lengkap-manajemen-risiko/>
- Heru Kristanto, H. G. 2021. *Pengenalan Literasi Keuangan Untuk Mengembangkan UMKM*. Yogyakarta: LPPM UPN Veteran Yogyakarta.
- Priharto, S. 2021, September 6. *Manajemen Risiko: Pengertian, Prinsip, Tahapan dan Fungsinya*.
- Dipetik Februari 16. 2023. dari kledo.com: <https://kledo.com/blog/manajemen-risiko/>

BAB 5

KONSEP MANAJEMEN RISIKO

Oleh Devita Sari

5.1 Pendahuluan

Manajemen risiko yang efektif sangat penting untuk keberhasilan modernisasi terkait dengan organisasi dan proses produksi. Sebenarnya, Manajemen risiko, di satu sisi, mengarah pada penguatan tata kelola organisasi secara keseluruhan dengan mendukung proses pengambilan keputusan saat memilih prioritas; di sisi lain, ini menunjuk pada mengidentifikasi, menganalisis, dan menghilangkan ketidakpastian yang dapat menghambat perubahan dan pembangunan.

Memulai atau mengembangkan bisnis selalu membutuhkan pengambilan risiko. Atas dasar ini, jelas penting untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan mengelola risiko ini, sehingga akan lebih baik jika menggunakan kerangka kerja metodologis.

Dalam menerapkan manajemen risiko dalam suatu organisasi, pasti ada ketakutan akan "kelemahan analisis", ketakutan bahwa begitu banyak waktu akan dihabiskan untuk memeriksa masalah dan potensi masalah yang tidak ada dan belum pernah diselesaikan. Ada juga kecemasan sehubungan dengan beban administrasi yang berlebihan. Manajer proyek sering berada di antara orang-orang tersibuk dalam suatu organisasi. Mereka khawatir bahwa mereka harus melakukan lebih banyak lagi, dan manajemen risiko hanyalah satu lagi fungsi administratif yang mereka tidak punya waktu untuk itu.

Akibatnya, risiko terkadang menjadi masalah sekunder. Dalam organisasi di mana kesuksesan adalah norma dan kegagalan

jarang terjadi, manajemen risiko diturunkan menjadi ketidakjelasan dengan harapan bahwa manajer proyek akan dapat menangani masalah-masalah proyek saat terjadi.

Risiko yang dianggap menjadi masalah sekunder hanya selama keberuntungan organisasi bertahan atau sampai peluang besar terlewatkan. Cepat atau lambat, hal buruk kadang terjadi pada proyek yang telah berjalan, dan manajer proyek tanpa strategi yang jelas pada akhirnya akan membayar harganya. Terlepas dari apakah dihitung dalam hal sumber daya yang hilang, jadwal yang berantakan, atau anggaran yang berlebihan, akibat dari kegagalan tersebut maka manajer proyek harus menanggung akibatnya.

Tak perlu dikatakan, ada juga stigma yang terkait dengan manajemen risiko. Itu dianggap sebagai "sisi gelap" dari sebuah proyek (Carl L., 2015). Ketika diterapkan secara tidak konsisten, manajemen risiko membuat manajer risiko yang baik tampak pesimis dan penentang, sedangkan mereka yang tidak mengambil sikap proaktif terhadap risiko dianggap sebagai pemain tim. Oleh karena itu, satu-satunya saat seorang manajer proyek dapat benar-benar berhasil sebagai manajer risiko, baik secara individu maupun organisasi, adalah ketika manajer tersebut mendapat dukungan dari organisasi dan praktiknya. Itulah sebabnya seperangkat praktik dan protokol risiko yang jelas dan dikembangkan dengan baik sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang dari setiap organisasi proyek.

5.2 Risiko

Risiko telah menjadi topik fokus dari banyak disiplin ilmu, aktivitas profesional, dan tindakan praktis. Area di mana risiko sedang ditangani berkisar dari bahaya alam, ancaman teknologi, kondisi kerja, dampak kesehatan sekitar, kejahatan, terorisme, dan polusi hingga aktivitas rekreasi.

Semua konsep risiko memiliki satu prasyarat: kemungkinan tindakan manusia. Setiap saat, individu, organisasi atau masyarakat secara keseluruhan menghadapi beberapa pilihan untuk mengambil tindakan (dalam hal ini termasuk tidak melakukan apa-apa), yang masing-masing terkait dengan potensi konsekuensi positif atau negatif. Memikirkan risiko membantu orang untuk memilih satu opsi yang menjanjikan lebih banyak manfaat daripada kerugian dibandingkan semua opsi lainnya. Jika sifat kontingen dari tindakan kita diterima begitu saja, istilah "risiko" menunjukkan kemungkinan bahwa keadaan realitas yang tidak diinginkan (efek samping) dapat terjadi sebagai akibat dari peristiwa alam atau aktivitas manusia.

Definisi ini menyiratkan bahwa manusia dapat, dan akan, membuat hubungan kausal antara tindakan (atau peristiwa). Konsekuensi dapat diubah baik dengan memodifikasi aktivitas atau kejadian awal, atau dengan mengurangi dampaknya. Oleh karena itu, definisi risiko mengandung tiga elemen yaitu hasil yang berdampak pada nilai manusia; kemungkinan terjadinya (ketidakpastian); dan konteks spesifik di mana risiko dapat terwujud (Buc, et al., 2009). Berdasarkan hal tersebut, maka dibuat instrumen struktural untuk membedakan konsep risiko dan sebagai bahan diskusi tentang kontribusi dan tantangan masa depan:

1. Lingkup efek negatif: Apa hasil yang tidak diinginkan, dan siapa yang menentukan apa artinya yang tidak diinginkan?
2. Konseptualisasi ketidakpastian: Bagaimana kita bisa menentukan, memenuhi syarat, atau mengukur kemungkinan hasil yang tidak diinginkan?
3. Aturan agregasi untuk tujuan praktis dalam konteks tertentu:

Bagaimana kita menggabungkan hasil, kemungkinan, dan faktor terkait risiko lainnya ke dalam konsep umum yang

memungkinkan perbandingan risiko, penetapan prioritas, penyertaan konteks sosial atau budaya, dan komunikasi risiko yang efektif?

5.2.1 Eksternal vs Internal Sumber Risiko

Risiko berasal baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi tertentu. Misalnya, banyak risiko yang kita hadapi berada di luar kendali, karena muncul di luar area kita. Peraturan pemerintah termasuk dalam kategori ini. Perusahaan yang memproduksi bahan berbahaya, misalnya perusahaan kimia, selalu khawatir bahwa pemerintah akan mengubah undang-undang lingkungan sedemikian rupa sehingga sulit untuk memproduksi produk mereka dengan biaya yang efektif. Contoh lain dari sumber risiko eksternal termasuk tindakan pesaing, tindakan alam (misal banjir yang parah membuat terganggunya distribusi barang, dan lain-lain). Karena risiko eksternal berada di luar kendali kita, tindakan langsung yang dapat kita ambil untuk menanganinya terbatas. Meskipun demikian, sebenarnya kita masih dapat mengelola risiko ini dengan mengembangkan strategi untuk menghadapinya secara efektif begitu kejadian risiko yang tidak diinginkan muncul.

Risiko lain terletak langsung di wilayah kendali kita karena terjadi dalam lingkungan organisasi yang kita ikuti. Ini adalah risiko internal. Contohnya termasuk risiko yang terkait dengan penggunaan peralatan yang menua, risiko yang ditimbulkan dengan mempekerjakan tenaga kerja yang tidak kompeten, dan risiko yang terkait dengan politik organisasi. Banyak dari risiko ini, khususnya yang terkait dengan pelaksanaan operasi, dapat dikurangi dengan memperbaiki sumber masalahnya. Peralatan lama bisa diganti, karyawan bisa dilatih, dan pekerja yang kompeten bisa dipekerjakan.

Bahkan di dalam lingkungan organisasi yang ditentukan, ada risiko internal yang sulit ditangani secara langsung. Politik kantor adalah contohnya. Namun, ada langkah-langkah defensif

yang dapat kita ambil untuk menghadapinya secara tidak langsung. Misalnya, Anda dapat membina hubungan baik dengan dua pihak yang berselisih secara politik, sehingga menghindari beberapa kelemahan yang mungkin timbul saat mereka bergabung dalam pertempuran.

Karena hidup penuh dengan risiko, orang-orang cerdas dan organisasi yang dikelola dengan baik berusaha untuk mengelolanya seefektif mungkin. Kalau tidak, mereka menemukan bahwa mereka dikendalikan oleh peristiwa. Manajemen yang baik berkaitan dengan pengoperasian secara proaktif, memprakarsai tindakan yang membawa organisasi ke tempat yang dibutuhkan daripada menanggapi aliran krisis kecil dan besar yang terus-menerus yang mengarahkan organisasi ke mana pun arus yang ada membawanya. Manajemen risiko adalah proses penanganan risiko secara sadar.

5.3 Konsep Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah model dalam sebuah organisasi yang ditujukan untuk mengembangkan kualitas proses manajemen; hal yang menonjol adalah dengan menganalisis peristiwa yang belum terwujud dalam organisasi. Tidak seperti kebanyakan sistem manajerial, manajemen risiko tidak tumpang tindih dengan pengendalian internal lainnya karena mewakili perspektif yang berbeda yang meliputi perencanaan dan pengendalian, sistem evaluasi kinerja, audit, kualitas dan sebagainya.

Oleh karena itu, manajemen risiko membantu organisasi menghasilkan tingkat kualitas layanan dan produk yang lebih tinggi karena mendukung proses pengambilan keputusan, mempersiapkan kesulitan yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis (Putra, *et al.*, 2019). Singkatnya, tujuan utama manajemen risiko menyangkut perlindungan dan penguatan:

- Nilai, etika dan rasa memiliki

- Aset berwujud dan tidak berwujud
- Pertumbuhan budaya organisasi
- Kepemimpinan dan hubungan
- Efektivitas dan efisiensi proses
- Sumber daya untuk prioritas strategis
- Kepuasan pemangku kepentingan

Artinya, manajemen risiko adalah alat untuk mengelola organisasi secara efektif; pada kenyataannya, itu berurusan dengan risiko dan peluang yang mempengaruhi penciptaan atau pelestarian nilai suatu entitas. Manajemen risiko didefinisikan sebagai: “suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain entitas, yang diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko agar berada di dalam selera risikonya, untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas”.

Terlepas dari definisi risiko, tujuan manajemen risiko juga bisa sangat berbeda. Secara praktis, manajemen risiko bertujuan untuk mencapai salah satu dari dua hal, yang jika dipelajari dengan cermat, tampak berbeda secara mendasar:

- Manajemen langsung dan individual dari setiap risiko dalam kerangka kebijakan manajemen risiko
- Manajemen risiko global dan tidak langsung menggunakan kebijakan keamanan yang diadaptasi terhadap risiko yang mungkin terjadi

5.3.1 Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka manajemen risiko memiliki 5 langkah, yaitu (Davidson, 2003) :

1. Rencanakan risiko. Bersiaplah untuk mengelola risiko secara sadar. Manajemen risiko yang efektif tidak terjadi secara kebetulan. Ini adalah hasil dari pemikiran dan perencanaan yang hati-hati
2. Identifikasi risiko. Secara rutin memindai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk memunculkan peristiwa risiko yang mungkin memengaruhi operasi dan kesejahteraannya. Melalui proses ini, kita mengembangkan pemahaman yang baik tentang hal-hal buruk yang mungkin kita temui dalam proyek dan operasional kerja.
3. Kaji dampak risiko baik kualitatif maupun kuantitatif. Tentukan secara sistematis konsekuensi yang terkait dengan kejadiannya. Pikirkan konsekuensi yang sulit diukur melalui analisis kualitatif. Buat model konsekuensi terukur dengan analisis kuantitatif.
4. Kembangkan strategi penanganan risiko. Sekarang setelah Anda mengetahui peristiwa risiko apa yang mungkin Anda temui (Langkah 2) dan konsekuensi yang terkait dengannya (Langkah 3), kembangkan strategi untuk menghadapinya. Misalnya, apakah akan membantu mengambil asuransi untuk pengiriman barang ke Thailand? Haruskah Anda membeli peralatan baru untuk menggantikan mesin lama yang hampir mogok?
5. Pantau dan kendalikan risiko. Saat proyek dan operasi sedang berlangsung, Anda perlu memantau ruang risiko organisasi untuk melihat apakah kejadian yang tidak diinginkan telah muncul yang perlu ditangani. Jika upaya pemantauan mengidentifikasi masalah dalam proses, maka langkah-langkah harus diambil untuk mengendalikannya

Langkah 2 sampai 4 merupakan penilaian risiko. Pada tahapan ini kita diajak untuk mempersiapkan diri menghadapi terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan. Langkah 5 membawa kita ke ranah tindakan dengan meminta kita menangani masalah yang sedang berlangsung. Manajemen risiko adalah kombinasi dari penilaian risiko dan tindakan. Salah satu tantangan besar yang dihadapi orang dalam mengelola risiko adalah menjembatani kesenjangan antara kejadian yang diantisipasi yang muncul melalui penilaian risiko dan kenyataan.

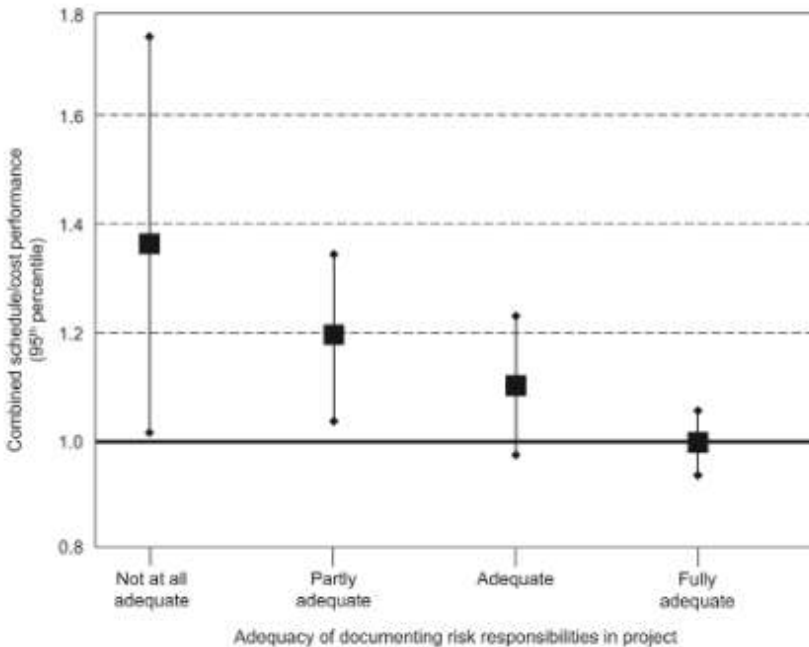
Tinjauan atas proses manajemen risiko diatas menyoroti beberapa hal bahwa dengan manajemen risiko maka:

1. mendorong orang untuk mengambil pendekatan yang sadar dan sistematis untuk menghadapi risiko. Dengan demikian, mereka membantu memindahkan manajemen risiko dari ranah ketidaksengajaan ke ranah proaktif
2. Memunculkan peristiwa risiko yang tidak akan dikenali. Konsekuensinya, mengurangi jumlah kejadian yang tak terduga yang mungkin dihadapi manajer dalam upaya melakukan pekerjaan.
3. Memungkinkan para manajer menghitung konsekuensi dari peristiwa lingkungan. Dengan informasi tentang dampak peristiwa risiko ini, manajer dapat membuat penilaian berdasarkan informasi tentang arah yang ingin mereka tuju
4. Memberi para manajer panduan tentang langkah-langkah apa yang dapat mereka ambil untuk mengurangi kemungkinan timbulnya peristiwa yang tidak diinginkan, dan ketika hal itu muncul, langkah apa yang dapat mereka ambil untuk meminimalkan dampak negatifnya
5. Manfaat dibatasi oleh informasi yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, karena informasi yang membantu kita dalam membuat pertimbangan-pertimbangan dan akhirnya membuat keputusan.

Manajemen risiko adalah proses memanfaatkan informasi untuk membantu orang membuat keputusan. Jika informasi kurang, kemungkinan membatasi jumlah manajemen risiko yang efektif juga berkurang. Jika informasi berlimpah, maka manajer risiko mungkin dapat menggunakan berbagai alat manajemen risiko. Ironisnya, kebutuhan akan manajemen risiko seringkali paling besar dalam situasi di mana informasi kurang atau rusak.

5.3.2 Manfaat Manajemen Risiko yang Efektif

Manajemen risiko yang diterapkan secara holistik, sebagai bagian dari integrasi penuh proses manajemen proyek harus memberikan manfaat. Penelitian empiris oleh Dr. Terry Cooke-Davies yang mengumpulkan data kinerja proyek dari benchmarking networks dari berbagai industri, menunjukkan bahwa manajemen risiko adalah satu-satunya faktor yang paling berpengaruh dalam keberhasilan proyek. Dimana saat manajemen risiko diimplementasikan dengan baik, lebih banyak proyek memenuhi target dari perencanaan (rata-rata 95% target dari rencana terpenuhi). Gambar 5.1. menyajikan tipikal data yang dalam hal ini mendokumentasikan tanggung jawab manajemen risiko dalam proyek.



Gambar 5.1. Influence of Documenting Risk Responsibilities on Project Performance (Cooke-Davies, 2002)

Sayangnya, meskipun manajemen risiko sangat berpengaruh pada keberhasilan proyek, penelitian yang sama juga menemukan bahwa manajemen risiko adalah skor terendah dari semua teknik manajemen proyek dalam hal penyebaran dan pemanfaatan yang efektif, karena meskipun organisasi mengakui tentang manajemen risiko tetapi organisasi tidak menerapkan secara efektif. Akibatnya banyak proyek yang gagal. Ketika diterapkan dengan benar, manajemen risiko dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung, sebagaimana tercantum dalam panduan *Association for Project Management-Project Risk Analysis and Management (APM-PRAM)*

Generic benefits of risk management	
"Hard" benefits	"Soft" benefits
Enables better informed and more believable plans, schedules, and budgets.	Improves corporate experience and general communication.
Increases the likelihood of a project adhering to its schedules and budgets.	Leads to a common understanding and improved team spirit.
Leads to the use of the most suitable type of contract.	Helps distinguish between good luck/ good management and bad luck/bad management.
Allows a more meaningful assessment of contingencies.	Helps develop the ability of staff to assess risks.
Discourages the acceptance of financially unsound projects.	Focuses project management attention on the real and most important issues.
Contributes to the build-up of statistical information to assist in better management of future projects.	Facilitates greater risk-taking, thus increasing the benefits gained.
Enables a more objective comparison of alternatives.	Demonstrates a responsible approach to customers.
Identifies, and allocates responsibility to, the best Risk Owner.	Provides a fresh view of the personnel issues in a project.
Organizational benefits of risk management	
Compliance with corporate governance requirements.	Better reputation as a result of fewer headline project failures.
A greater potential for future business with existing customers.	Better customer relations due to improved performance on current projects.
Reduced cost base.	A less stressful working environment.

Gambar 5.2. Benefits of Risk Management (adapted from APM-PRAM Guide, 2004)

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa tidak ada yang salah dalam menerapkan konsep manajemen risiko, karena konsep sudah jelas, proses terdefinisi dengan baik, teknik yang

terbukti ada, alat tersedia secara luas untuk mendukung proses, dan ada banyak kursus pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan manajemen risiko. Oleh karena itu kesalahan bisa terjadi pada saat implementasi. Problem dalam penerapan manajemen risiko bukan terletak pada “why, what, who, or when”. Kurang efektifnya manajemen risiko lebih sering dikarenakan ketidaktahuan bagaimana menerapkan manajemen risiko.

Tidak semua proyek membutuhkan pendekatan manajemen risiko yang formal, namun untuk mendapatkan manfaat maksimal, manajemen risiko harus menjadi proses yang sistematis yang diterapkan secara disiplin (Kadir, *et al.*, 2020). Sederhananya, tidak setiap proyek harus mengikuti setiap langkah, tetapi wajib menerapkan praktik dasarnya (Carl L., 2015). Banyak manajer proyek menggunakan penalaran intuitif (menebak) sebagai titik awal dalam proses pengambilan keputusan. Itu bukan tempat yang buruk untuk memulai. Namun, manajer yang benar-benar efektif akan melihat melampaui penalaran dan pengalaman sederhana dalam membuat keputusan yang melibatkan risiko signifikan.

Bahkan manajer proyek yang paling berpengalaman pun belum menghadapi setiap risiko. Ada beberapa risiko yang tidak dapat mereka bayangkan atau tidak sesuai dengan paradigma mereka; dan masih ada lagi yang tidak bisa mereka prediksi. Beberapa risiko berada jauh di luar harapan atau pengalaman individu mana pun sehingga risiko tersebut tidak mungkin dipertimbangkan tanpa input eksternal.

Penjelasan lebih dalam tentang penerapan manajemen risiko dan pengendalian akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Buc, D., Corbier, J. and Deronzier Eric, Jouas Jean-Philippe, Molines Gerard, R. J.-L. 2009. 'Risk Management - Concepts and Methods', *Journal Information Security French*, 1(1), pp. 1-40.
- Carl L., P. 2015. *Risk Management Concepts and Guidance*, CRC Press. doi: 10.1046/j.0007-1323.2001.01806.x.
- Davidson, J. F. (2003) 'Managing Risk in Organizations_ A Guide for Managers', p. 288.
- Kadir, Z. A. *et al.* 2020. 'Risk management framework for handling and storage of cargo at major ports in Malaysia towards port sustainability', *Sustainability (Switzerland)*, 12(2). doi: 10.3390/su12020516.
- Putra, R. D., Sukandari, B. and Wihartono, W. 2019. 'Risk Management of Occupational Safety and Health in Kri Docking Project Using Hazard Identification, Risk Assessment and Risk Control (Hirarc) Method Case Study: Pt. Pal Indonesia', *Journal Asro*, 10(2), p. 76. doi: 10.37875/asro.v10i2.131.

BAB 6

PENGUKURAN RESIKO

Oleh Nurchayati

6.1 Pendahuluan

Resiko berhubungan dengan segala sesuatu yang tidak pasti, yang merupakan bagian dari kehidupan kerja individu maupun organisasi, serta dapat mengancam pencapaian tujuan individu maupun organisasi. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya informasi yang mendukung. Pengukuran risiko dilakukan untuk menentukan risiko dan dampaknya, sehingga dapat memprioritaskan risiko menentukan metode dan kombinasi metode yang paling tepat dalam menanggulangi dan mengatasi risiko. (Dionne, 2013) dan (Hicham dan Ibnalkadi, 2021)

6.2 Prinsip Pengukuran Resiko

Prinsip dalam pengukuran risiko, selain berguna sebagai dasar dalam mengembangkan kerangka kerja model manajemen risiko yang handal. Prinsip juga akan menjadi penentu keberhasilan dalam penerapan model manajemen risiko. Prinsip Pengukuran risiko meliputi :

1. **Transparansi**: semua transaksi harus diberikan secara terbuka dan tidak ada yang disembunyikan.
2. **Pengukuran yang akurat**, karena investasi yang berkesinambungan diperlukan teknik dan alat ukur yang akurat.
3. **Informasi yang berkualitas dan tepat waktu**, karena akan berpengaruh pada akurasi pengukuran dan kualitas keputusan yang akan diambil, serta risiko finansial dan non finansial.

4. Diversifikasi ,perlu diperhatikan dengan asumsi resiko dapat terjadi setiap saat sesuai dengan perubahan .
5. Independensi, baik dalam kewenangan, Tanggungjawab .
6. Pola keputusan yang disiplin, syaratnya keputusan harus konsisten.
7. Kebijakan, syaratnya tujuan dan strategi harus dirumuskan kedalam kebijakan manual dan prosedur yang jelas.

Pengukuran resiko dilakukan setelah organisasi melakukan identifikasi resiko. Berdasarkan beberapa pendapat dari (Hui,Yi-qian, Wan , 2009), (Dionne, 2013)(Broad, Bue *et al.* 2019), dan (Kirimova, Sorochkina, Savvin Dionne, 2021) secara ringkas langkah-langkah identifikasi meliputi :

1. Mengidentifikasi karakteristik risiko
2. Melakukan pengukuran terhadap risiko, mengembangkan ukuran besar kecilnya risiko
3. Mengukur dampak risiko tersebut terhadap organisasi
4. Evaluasi dan pengukuran risiko bisa digunakan untuk melakukan prioritas risiko

6.3 Identifikasi Resiko

Pengidentifikasian resiko merupakan kegiatan untuk melakukan analisis sistematis dan berkesinambungan, dalam upaya menemukan kemungkinan kerugian potensial. Identifikasi dilakukan untuk melihat ancaman ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Identifikasi dilakukan secara berbeda dengan metode yang berbeda , sehingga dapat dipastikan aman bagi organisasi. Setiap resiko harus dapat diidentifikasi, apabila tidak dapat diidentifikasi , maka resiko tidak dapat diukur (Dionne, 2013) dan (Dumitrascu, 2018). Akibatnya manajemen tidak dapat mengelola resiko dengan baik.

Tujuan identifikasi sumber, untuk memperoleh gambaran resiko yang kemungkinan muncul dan membahayakan organisasi. Ringkasan Sumber – sumber resiko dapat dilihat sebagai berikut ; (Hui,Yi-qian, Wan , 2009 ; Hayford, Ahmed, 2013; Wardhana, *et al.*, 2015; Hui,; Renault, Agumba, Ansary, 2016; Rostami, 2016; Dumitrascu, 2018; Hopkin, 2018).

Tabel 6.1. Sumber – Sumber Resiko

A. Sumber Resiko yang berasal dari Lingkungan Eksteren	
I. Lingkungan Makro - Lingkungan Sekitar , meliputi :	
a. Lingkungan Fisik	Sungai mengakibatkan banjir Gempa bumi,
b. Lingkungan Sosial	Konflik masyarakat, Mogok kerja
c. Lingkungan Politik	Konflik kepentingan antar politik , Adanya perubahan dalam peraturan pemerintah,
d. Lingkungan Legal	Gugatan yang disebabkan kegagalan dalam mematuhi peraturan
e. Lingkungan Operasional	kecelakaan ditempat kerja, kerusakan mesin untuk produksi,
f. Lingkungan Ekonomi	Inflasi, Resesi
II. Lingkungan Mikro	
a. Konsumen	keluhan dari konsumen, tuntutan karena merasa dirugikan
b. Supplier	Keterlambatan pasokan, Spesifikasi yang tidak sesuai
c. Pesaing	Persaingan harga, produk baru yang dikeluarkan pesaing
d. Regulator :	Kegagalan perusahaan dalam memenuhi peraturan

	atau perundingan
B. Simber Resiko dari Lingkungan Interen , dilihat dari Teknik pendukung, dengan menggunakan metode identifikasi resiko seperti :	
a. Metode <i>Financial Statement</i> .	Identifikasi resiko berdasarkan rekening – rekening dalam laporan keuangan yang pernah terjadi, seperti : Penyelewengan kas, Kegagalan pembayaran hutang, tagihan macet, dan lain – lain.
b. Metode <i>Flowchart</i>	Identifikasi berdasarkan <i>Flowchart</i> kegiatan perusahaan, di mulai dari supplier, proses produksi, hingga pendistribusian ke pelanggan. Seperti keterlambatan produk ketangan konsumen.
c. Analisis Kontrak	Identifikasi risiko berkaitan dengan hukum, contoh Tidak adanya kontrak yang spesifik, akan memberikan peluang kepada pihak yang tidak bertanggungjawab
d. Metode <i>Statistics</i>	Identifikasi berdasarkan pada data statistik. Asumsi perusahaan memiliki database yang lengkap, yang memudahkan didalam pemeriksaan bisa ada penyimpangan
e. Metode <i>Questionnaire</i>	Identifikasi melalui responden yg luas, dengan cara menyebar Questioner.
f. Survey atau wawancara	Teknik ini merupakan tindak lanjut Teknik <i>brainstorming</i> terhadap manajer.
g. Metode <i>Inspection</i> langsung ,	Identifikasi resiko dengan melihat langsung, misalnya mengamati

	pengoperasian mesin dalam proses produksi, mengamati interaksi antar bagian di dalam bekerja.
h. <i>Brainstorming</i>	Identifikasi risiko yang dapat mempengaruhi bidang pekerjaannya dengan melibatkan individu yang memiliki kemampuan di bidang manajemen risiko.
i. Teknik Delphi (<i>the Delphi technique</i>)	Teknis identifikasi resiko spesifik, diawali dengan wawancara mendalam dengan alat bantu kuesioner terbuka , yang dilakukan dengan pengulangan beberapa kali sampai mendapatkan keputusan aklamasi dari para ahli dalam manajemen resiko
j. Pengetahuan pengalaman (<i>experiential knowledge</i>)	Teknik identifikasi resiko berdasarkan informasi dari pengalaman masa lalu yang berkaitan dengan pekerja .
k. Analisis daftar periksa (<i>checklist analysis</i>)	Identifikasi risiko menggunakan alat bantu yang berupa daftar periksa yang dibutuhkan , untuk dianalisis dan menentukan prosedurnya sudah benar atau salah.
l. <i>Outputs From Risk-Oriented Analysis</i>	Identifikasi resiko berdasarkan keluaran dari hasil Analisis Risiko Seperti hasil analisis pohon peristiwa, pohon kesalahan, atau analisis <i>top-down</i> .

m. Daftar risiko (<i>risk register</i>)	Identifikasi risiko menggunakan daftar yang berisi dokumen berbagai informasi risiko beserta tindakan untuk mengelola risiko.
---	---

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

6.4 Pengukuran Resiko

6.4.1 Dimensi Yang Diukur

Pengukuran resiko digunakan untuk mendapatkan informasi dalam menentukan kombinasi alat manajemen risiko yang sesuai dengan dimensi yang diukur. Berdasarkan pendapat (Podzines, Romanovs,2017),dan (Hicham dan Ibnalkadi, 2021) pengukuran dimensi harus meliputi ;

1. Banyaknya frekuensi dan Jumlah kejadian yang akan terjadi, yang dapat menimbulkan kerugian atau penyebab langsung yang menimbulkan kerugian dan resiko, dalam suatu periode.
2. Besarnya frekuensi kerugian yang terjadi dan Tingkat keparahan dari suatu kejadian yang menimbulkan kerugian.

Hasil pengukuran mencakup dimensi :

- a. Nilai rata -rata kerugian dalam satu periode anggaran.
- b. Variasi nilai kerugian dari satu periode anggaran ke periode anggaran yang lainnya .
- c. Dampak keseluruhan dari kerugian-kerugian, bila misalnya kerugian ditanggung sendiri, dan harus dimasukkan dalam analisis, sehingga nilainya tiak hanya dalam rupiah saja

6.4.2 Jenis Pengukuran Resiko

1. Pengukuran Frekuensi Kerugian

Pengukuran yang digunakan untuk mengetahui berapa kali suatu jenis peril dapat menimpa suatu obyek, dalam jangka waktu tertentu, pada umumnya satu tahun.

Hal yang diperhatikan ada dua yaitu :

- a. Beberapa jenis kerugian yang dapat menimpa suatu objek.
- b. Beberapa jenis objek yang dapat terkena suatu jenis kerugian.

Kedua sebab diatas, sangat berpengaruh terhadap besarnya probabilitas kerugian potensial.

Dimensi frekuensinya, memiliki empat kategori ;

1. *Almost nil* (Tidak ada kerugian)
2. *Slight* (Hampir tidak ada kerugian)
3. *Moderate* (Sedikit rugi)
4. *Definite* (Ada kerugian)

Setiap kejadian kerugian akan yang bersifat *direct* dan *indirect* Dampak langsung biasanya diukur menggunakan konsep nilai perolehan. Dampak tidak langsung diukur menggunakan adanya tambahan biaya, seperti biaya sewa dan berkurangnya pendapatan.

2. Pengukuran Kegawatan Kerugian .

Pengukuran resiko kegawatan digunakan untuk mengetahui besarnya nilai kerugian, dikaitkan pengaruhnya pada kondisi perusahaan, utamanya finansial. Kemungkinan yang terjadi kerugian dari setiap peril yang menimbulkan LOSS terdiri dari : Probabilitas kerugian maksimum, Probabilitas kerugian minimum, dan keseluruhan kerugian maksimum dari setiap tahunnya. Kategori kerugian potensial dari dimensi kegawatan ada 4 (empat) :

1. *Normal Loss Expectancy* ,
2. *Probable Maximum Loss* ,
3. *Maximum Foreseeable Loss* ,
4. *maximum possible loss*.

3. Konsep Probabilitas

Pengukuran kerugian dengan konsep probabilitas dilakukan dengan melihat dimensi frekuensi, kegawatan yang dihubungkan dengan probabilitas terjadinya peristiwa kerugian yang potensiil. Perhitungan probabilitas memiliki dua tahapan sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan hasil yang mungkin terjadi
- 2) Memperkirakan probabilitas suatu kejadian

Persyaratan penetapan probabilitas dari suatu kejadian ada dua:

- a. Probabilitas dari suatu kejadian berada diantara: 0 s/d 1 ($0 \leq P \leq 1$)
- b. Jumlah dari suatu probabilitas adalah 1

Metode yang digunakan dalam perhitungan probabilitas dari suatu kejadian , meliputi metode : klasikal, Frekuensi Relatif, dan Subjektif. Perhitungan Probabilitas tentunya harus memperhatikan termasuk dalam peristiwa yang mana, karena dalam peristiwa dalam Probabilitas ada 3 yaitu :

1. Peristiwa yang bersifat *Mutually exclusive event*..
2. Peristiwa yang bersifat *Inklusif* adalah.
3. Peristiwa yang bersifat *Compound Event*, baik yang bersifat *Independent* maupun yang bersifat *conditionl compound events*

6.4.3 Tipe Resiko Dan Teknik Pengukuran

Pengukuran untuk beberapa Resiko, dengan tipe pengukurannya dan teknik pengukurannya dapat dilihat pada tabel 6.2.

Tabel 6.2. Tipe dan Teknik pengukurannya

Tipe Resiko	Teknik pengukuran
1. Risiko pasar , merupakan resiko yang terjadi bila harga pasar cenderung merugikan.	a. Value at Risk (VAR), b. stresstesting
2. Risiko kredit , terjadi bila kewajiban rekanan pada perusahaan tidak terbayarkan.	c. Credit rating, d. creditmetrics
3. Risiko perubahan tingkat bunga , merupakan resiko bila portofolio perusahaan mengalami kerugian akibat perubahan tingkat bunga.	Metode pengukuran jangka waktu, durasi
4. Risiko operasional , merupakan resiko kerugian yang terjadi melalui operasi perusahaan	Matriks frekuensi dan signifikansi kerugian, VAR Operasional
5. Risiko kematian , merupakan resiko kematian yang terjadi lebih cepat dari kewajaran atau kematian dini.	Probabilitas kematian dengan table mortalitas
6. Risiko kesehatan , merupakan resiko yang apabila terjadi serangan penyakit .	Probabilitas terkena penyakit dengan menggunakan <i>table morbiditas</i>
7. Risiko teknologi , merupakan resiko karena adanya Perubahan teknologi, yang dapat membawa konsekuensi negative bagi perusahaan	Analisis skenario

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2023

Tabel 6.2. menunjukkan Teknik pengukuran yang berbeda akan mengakibatkan tipe resiko yang berbeda. Tingkat pengukuran resiko dimulai dari yang sederhana sampai canggih. Dari matriks frekuensi sampai pada *stress-testing* yang lebih rumit. Teknik pengukuran yang paling sederhana adalah menggunakan matriks Frekuensi dan Signifikansi. Pengukuran dilakukan dengan cara mengelompokkan risiko kedalam 2 (dua) dimensi, yaitu frekuensi dan Signifikansi. Prosesnya adalah :

1. Mengembangkan standar risiko
2. Menerapkan standar tersebut untuk risiko yang telah diidentifikasi.

Contoh Teknik pengukuran dengan menggunakan matriks Frekuensi dan Signifikansi.

Langkah pertama : manajer risiko membuat dan menetapkan standar : frekuensi munculnya kejadian yang merugikan dengan menggunakan tiga kriteria, yaitu frekuensi rendah, sedang dan menengah. Dan menggunakan kriteria signifikansi kerugian dalam kategori normal, menengah, dan serius. Langkah berikutnya menerapkan teknik tersebut untuk menerapkan evaluasi risiko tertentu.

Teknik pengukuran yang paling sulit dikuantifikasi, contoh risiko teknologi, maka teknik analisis skenario merupakan alternatifnya. Teknik skenario dilakukan dengan mengembangkan beberapa skenario dan melihat dampaknya terhadap organisasi. Menurut (Rösch dan Scheule, 2010), (Hayford dan Ahmed, 2013), (Crouhy, Galai, *et al.*, 2014), (Wardhana, *et al.*, 2015), dan (Dumitrascu , 2018), terdapat 7 (tujuh) teknik pengukuran resiko, yaitu pengukuran resiko menggunakan pendekatan :

1. Pendekatan Distribusi Probabilitas.

Pengukuran distribusi Probabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memberikan deskripsi kualitatif tentang probabilitas atau frekuensi suatu peristiwa. Probabilitas diukur dengan

rasio antara kejadian spesifik dengan jumlah kejadian yang mungkin terjadi, dengan nilai dari 0 dan 1. 0 menunjukkan kejadian yang tidak mungkin dan 1 menunjukkan kejadian pasti.

Sample Space (lingkup Kejadian) adalah sekumpulan peristiwa atau peristiwa yang diamati. Contoh : jumlah kecelakaan kendaraan di daerah X dalam satu periode tertentu. Maka Set S, meliputi sub set atau Set E.

Bila jumlah kecelakaan kendaraan terdiri dari segmen kendaraan pribadi dan kendaraan umum, maka berapa besar terjadinya probabilitas resiko ?.

Perhitungan besarnya probabilitas resiko dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Pemberian bobot pada Set E. Dasar penbobotan bukti empiris dari pengalaman masa lalu. Misalkan bobot 2 untuk kendaraan pribadi dan bobot 1 untuk kendaraan umum.
- 2) Perhitungan probabilitas kecelakaan :
 - a. tanpa bobot : $P(E) = E/S$
 - b. dengan bobot : $P(E) = W(E) \times W(S)$

Keterangan :

$P(E)$ = probabilitas terjadinya event.

E = sub set atau event

S = sample space atau set

W = bobot dari masing-masing event

Contoh : diketahui Jumlah Kecelakaan kendaraan di Kota Semarang, berdasarkan catatan kepolisian pada tahun 2023 terjadi kecelakaan kendaraan 100.000. Dari jumlah tersebut, 10.000 adalah kecelakaan kendaraan pribadi dan 90.000 adalah kecelakaan kendaraan umum. Bobot ditentukan 1,5. Maka Probabilitas terjadinya kecelakaan kendaraan pribadi :

- a. Tanpa dibobot $P(E) = 10.000/100.000 = 0,1 = 10 \%$

b. Dengan bobot $P(E) = 1,500 = 15\%$

Hasil dari perhitungan probabilitas risiko dapat digolongkan menjadi 5 (lima) kategori : *Very rare* , *Rate* , *Possible* , *Likely*, dan *Almost certain*

2. Pendekatan Notional Resiko.

Dasar pengukuran risiko adalah nilai eksposur atau objek yang rentan terhadap risiko. Contoh Bank meminjamkan uang sebesar 50 juta rupiah pada nasabah , maka berdasarkan pendekatan nasional , besarnya risiko kredit sebesar 50 juta rupiah (Bouteille, 2012).

3. Pendekatan Sensitivitas Resiko.

Dasar pengukuran risiko, pada seberapa sensitif suatu *eksposur*. Eksposur, merupakan objek yang rentan terhadap risiko, dan terhadap perubahan determinan. Atau factor penentu risiko.

Contoh : *Degree of operating leverage* (DOL), selain untuk mengukur sensitivitas laba operasi terhadap perubahan penjualan, Juga unuk mengukur risiko bisnis.

4. Pendekatan Volatilitas Resiko

Dasar pengukuran pada seberapa besar nilai *eksposur* berfluktuasi. Ukuran yang umum digunakan standar deviasi atau penyimpangan. Semakin besar standar deviasi suatu eksposur, semakin berfluktuasi nilai eksposur tersebut, artinya semakin berisiko eksposur atau aset tersebut.

5. Pendekatan *Value At Risk* (VAR).

Dasar pengukuran adalah kerugian maksimum yang terjadi pada suatu aset atau investasi selama periode tertentu dengan *level of confidence* tertentu. Pengukuran dengan pendekatan

VAR, diperlukan data standar deviasi dan skor Z dari tabel distribusi normal.

6. Pendekatan matriks frekuensi dan signifikansi risiko.

Dasar pengukuran dilakukan melalui dua proses :

- a. Pertama dengan mengembangkan standar risiko
- b. Kedua menerapkan standar untuk risiko yang telah dilakukan identifikasi .

7. Pendekatan Analisis skenario.

Dasarnya pada kemampuan manajer organisasi didalam memperkirakan kondisi yang akan terjadi, serta besarnya kerugian. Contoh dalam pengukuran tingkat kecangihan., maka beda tipe resiko, Teknik pengukuran yang digunakan juga berbeda.

Pengukuran resiko selalu diikuti dengan adanya Evaluasi dari pengukuran resiko, dengan Tujuan untuk memahami karakteristik risiko, sehingga lebih mudah dikendalikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bouteille, Sylvain. 2012. *The Handbook of Credit Risk Management*. New York: Wiley Finance.
- Broad, James., Buel, James., et al. 2019. *Mastering the Risk Management Framework Revision 2*. New York: Wiley Finance
- Crouhy, Michel., Galai, Dan., et al. 2014. *The Essentials of Risk Management*. Second Edition. New York: Wiley.
- Dionne, G. 2013. Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2).
- Dumitrascu, Sorin. 2018. *Risk Management: A Practical Guide*. New York: Wiley
- Hayford, F., Ahmed, S. 2013. *Tools and Techniques for Project Risk Management: Perspective of Micro to Small Scale Construction Firms in Ghana*, Stockholm. Sweden: KTH Campus Telge.
- Hicham., Ibnalkadi, Mohamed. 2021. *Introduction to Enterprise & Model Risk Management*. New Delhi: 501 Non-Fiction Series Book 17.
- Hopkin, Paul. 2018. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. New York: Kogan Page.
- Hui, Xu., Yi-qian, Wan. 2009. Risk Identification and Measure Based on Data Analysis-Take Internationalization Risk as an Example. *Conference: Management Science and Engineering, 2009. ICMSE 2009. International Conference on Management Science and Engineering*.
- Kirimova, K.V., Sorochkina, D.Y., Savvin, K.E. 2021. Risk Identification of Calibration Laboratories. *Journal of Physics Conference Series*, 1889(5), 052033.

- Podzines, Oskars., Romanovs, Andrejs. 2017. IT Risk Identification and Assessment Methodology. *Environment Technology Resources Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 2, 124.
- Renault, B. Y., Agumba, J. N., Ansary, N. 2016. *Evaluating the use of risk-identification techniques in the South African construction industry*. Port Elizabeth: 9th Annual Quantity Surveying Conference.
- Rösch, Daniel., Scheule., Harald. 2010. *Model Risk: Identification, Measurement and Management*. Sudney: Risk Books.
- Rostami, A. 2016. *Tools and Techniques in Risk Identification: A Research within SMEs in the UK Construuction Industry*. United Kingdom: Universal Journal of Management.
- Wardhana, Aditya, *et al.* 2015. *Metode Riset Bisnis*. Bandung: Karyamanunggal Lithomas.

BAB 7

PENGENDALIAN RISIKO

Oleh Irfany Rupiwardani

7.1 Pendahuluan

Ada beberapa risiko kerugian yang terkait dengan organisasi yang meliputi berbagai bidang operasional, pasar, hukum, lingkungan, merek, keuangan, dan properti. Manajemen risiko perlu diterapkan dalam setiap organisasi agar dapat meminimalisir kerugian yang besar. Risiko harus dinilai dan dikendalikan. Organisasi perlu menyeimbangkan tingkat risiko dengan waktu, energi, biaya dan pemeliharaan berkelanjutan dalam setiap pengendalian risiko. Ketika risiko berada pada tingkat yang dianggap dapat ditoleransi, maka organisasi tidak perlu mengambil tindakan lebih lanjut terutama jika biaya dan kerumitan tindakan pengendalian tidak berbanding lurus dengan pengurangan tingkat risiko yang ditargetkan.

Pengendalian risiko dalam manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko yang terkait dengan suatu aktivitas atau proses bisnis. Tujuan dasar dari pengendalian risiko yaitu untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang tidak diinginkan, atau untuk memastikan bahwa risiko tersebut dapat dikelola dengan tepat jika terjadi.

Menurut (Wideman, 2011), ketidakpastian yang timbul dapat disebut dengan peluang, sedangkan ketidakpastian yang mengakibatkan kerugian disebut dengan risiko. Ketidakpastian tentang suatu keadaan yang dibuat berdasarkan keputusan dengan dasar berbagai pertimbangan disebut sebagai risiko.

Dalam beberapa tahun terakhir, manajemen risiko telah menjadi tren utama dalam berbagai diskusi, praktik, maupun

pelatihan. Manajemen risiko bisa dikurangi bahkan dihilangkan melalui pengendalian risiko dengan metode pengendalian risiko yang difokuskan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan memitigasi akibat dari risiko tersebut, yang dilaksanakan sebelum, selama, atau setelah risiko terjadi.

Pengendalian risiko merupakan aktivitas yang menjelaskan suatu organisasi menerapkan pengukuran dalam mengelompokkan berbagai permasalahan yang ada dengan menggunakan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Dengan kata lain, ini salah satu cara untuk menyelamatkan perusahaan dari kerugian.

Dalam pengendalian risiko, langkah-langkah yang biasa dilakukan antara lain mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul, menilai dan menganalisis risiko, mengembangkan strategi manajemen risiko yang tepat, dan menerapkan tindakan pencegahan atau mitigasi. Proses pengendalian risiko dilakukan secara berkesinambungan, dengan pemantauan dan penelaahan yang berkesinambungan terhadap kondisi risiko yang berubah dari waktu ke waktu.

7.2 Penyebab Resiko

Risiko tidak dapat dihindari namun organisasi perlu mengendalikan risiko. Pengendalian risiko ditujukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya, mengurangi keseriusan atau keduanya.

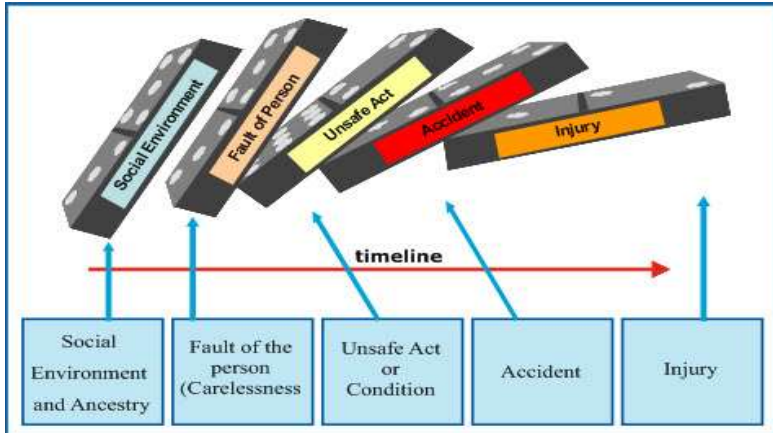
Ada beberapa teori yang ingin menelusuri penyebab munculnya risiko, antara lain:

1. Teori Domino

Teori ini menyatakan bahwa kejadian kecelakaan dapat dilihat dalam lima tahapan berikut:

- a. Lingkungan sosial dan faktor bawaan lahir dapat menyebabkan seseorang berperilaku tertentu (temperamen tinggi)

- b. Kesalahan pribadi, yaitu ketika personal tidak merespon dengan benar dalam situasi tertentu.
- c. Tindakan tidak aman atau bahaya fisik
- d. Kecelakaan
- e. Terluka



Gambar 7.1. Penyebab Risiko

Sumber: Heinrich, 1959

2. Rantai Risiko

Risiko yang timbul dapat dipecah menjadi beberapa komponen:

- a. Bahaya
- b. Lingkungan tempat Hazard berada
- c. Interaksi bahaya dengan lingkungan
- d. Hasil Interaksi
- e. Konsekuensi dari hasil ini (Mekhofer, 1980)

7.3 Tujuan Pengendalian Resiko

1. Perusahaan memiliki power dalam setiap pengambilan keputusan. Maka seorang manajer akan lebih berhati-hati

dan selalu menempatkan dimensi pengendalian dalam berbagai keputusan.

2. Memberikan arahan tepat kepada perusahaan dalam melihat efek yang akan timbul dalam jangka pendek atau jangka panjang.
3. Mendorong manajer dalam pengambilan keputusan untuk menghindari dampak kerugian finansial.
4. Agar perusahaan mengalami risiko kerugian yang seminim mungkin.

7.4 Pentingnya Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko sangat penting karena risiko merupakan bagian alami dari kehidupan dan bisnis. Risiko dapat menyebabkan kerugian dan bahkan kehancuran bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengendalian risiko sangat penting (Leitch, 2016):

1. Mencegah Kerugian: Mengendalikan risiko membantu mencegah kerugian yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kejadian yang tidak diinginkan.
2. Meminimalkan Dampak Negatif: Dalam situasi di mana kerugian tidak dapat dihindari, pengendalian risiko dapat membantu meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.
3. Tingkatkan Keselamatan: Pengendalian risiko dapat meningkatkan keselamatan di lingkungan bisnis dan kerja, yang dapat membantu mencegah kecelakaan dan cedera.
4. Mempertahankan Reputasi: Pengendalian risiko dapat membantu mempertahankan reputasi yang baik bagi organisasi dengan menghindari peristiwa yang dapat merusak citra dan kepercayaan pelanggan.
5. Menjaga Kelangsungan Usaha: Pengendalian risiko juga dapat membantu menjaga kelangsungan usaha dengan

menghindari kerugian yang dapat mengancam kelangsungan usaha.

Dengan pengendalian risiko yang tepat, organisasi dapat mengurangi kerugian dan mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

7.5 Perbedaan Pengendalian Risiko dan Manajemen Risiko

Pengendalian risiko dan manajemen risiko merupakan dua konsep yang berkaitan erat namun memiliki perbedaan yang signifikan. Berikut ini adalah perbedaan utama antara pengendalian risiko dan manajemen risiko (Crouhy, M., Galai, D., Mark, 2014):

1. Fokus: Pengendalian risiko bertujuan untuk mengendalikan risiko yang teridentifikasi dan menetapkan tindakan pencegahan atau mitigasi untuk mengurangi dampak dari risiko tersebut. Sementara itu, manajemen risiko lebih berfokus pada keseluruhan siklus manajemen risiko, yaitu identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, dan pemantauan risiko.
2. Lingkup: Pengendalian risiko biasanya lebih terfokus pada satu atau beberapa risiko spesifik yang telah diidentifikasi dan perlu dikelola. Sementara itu, manajemen risiko mencakup semua risiko yang terkait dengan aktivitas atau bisnis tertentu, termasuk risiko yang belum teridentifikasi.
3. Waktu: Pengendalian risiko dilakukan pada saat risiko telah teridentifikasi dan perlu ditangani secara khusus. Sedangkan manajemen risiko adalah proses yang dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan dengan siklus manajemen risiko.
4. Tujuan: Pengendalian risiko bertujuan untuk mengurangi dampak risiko yang ada atau mencegah terjadinya risiko.

Sedangkan manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko secara keseluruhan untuk mencapai tujuan atau aktivitas bisnis secara lebih efektif.

5. Metodologi: Pengendalian risiko melibatkan tindakan nyata untuk mengurangi dampak dari risiko yang teridentifikasi, dengan cara menghindari risiko, mengalihkan risiko, mengurangi risiko, atau menerima risiko. Sementara itu, manajemen risiko melibatkan pendekatan holistik yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, pengendalian risiko, dan pemantauan risiko berkelanjutan.

Kesimpulannya, pengendalian risiko merupakan bagian dari manajemen risiko yang berfokus pada penanganan risiko tertentu. Sementara itu, manajemen risiko merupakan pendekatan holistik terhadap manajemen risiko secara keseluruhan, termasuk pengendalian risiko.

7.6 Metode Pengendalian Risiko

Beberapa metode pengendalian risiko dapat dilakukan, sesuai ISO 31000 dalam (Vorst, C., Budiman, 2018) antara lain:

1. Penghindaran. Metode penghindaran risiko dilakukan dengan cara menghindari kegiatan atau situasi yang berpotensi menimbulkan risiko. Contohnya adalah perusahaan tidak melanjutkan investasi pada proyek yang dianggap memiliki risiko terlalu tinggi. Beberapa karakteristik dasar penghindaran risiko harus dipertimbangkan:
 - a. Tidak ada kemungkinan untuk menghindari risiko, semakin besar risiko yang dihadapi, semakin sulit untuk menghindarinya, misalnya jika ingin menghindari semua risiko tanggung jawab, maka semua aktivitas harus dihentikan.

- b. Potensi manfaat atau keuntungan yang mungkin diperoleh karena kepemilikan barang, dipekerjakannya karyawan, atau tanggung jawab akan aktivitas tersebut dapat hilang jika pengendalian risiko diterapkan.
 - c. Semakin kecil risiko yang akan dirasakan, semakin besar kemungkinan terciptanya risiko baru. Contoh dengan menghindari resiko pelayaran dan mengganti dengan angkutan darat, maka resiko yang berkaitan dengan angkutan darat akan semakin besar.
2. Pengurangan. Metode pengurangan risiko dilakukan dengan cara mengurangi frekuensi atau dampak risiko yang muncul. Contohnya adalah perusahaan yang secara rutin mencadangkan data untuk mengurangi risiko kehilangan data akibat kegagalan sistem.
3. Transfer. Metode pengalihan risiko dilakukan dengan memindahkan risiko pada pihak lain, misalnya dengan membeli asuransi atau mengontrakkan pekerjaan kepada pihak ketiga.

Transfer risiko dapat dilakukan dengan tiga cara:

- a. Properti atau aktivitas berisiko dapat dialihkan kepada pihak lain, baik dinyatakan secara lugas, atau mengikuti kontrak.

Contoh: Perusahaan yang menjual salah satu bangunannya, maka secara otomatis mengalihkan risiko terkait dengan kepemilikan bangunan tersebut pada pemilik baru. Ada juga perusahaan yang menyerahkan sebagian kegiatan perusahaannya pada kontraktor, dengan tujuan mengalihkan segala resiko terkait dengan pekerjaan tersebut.

- b. Mentransfer risiko.

Contoh: Dalam kasus persewaan gedung, penyewa dapat mengalihkan risiko pada pemilik mengenai

segala kewajiban atas kerusakan gedung yang disebabkan oleh penyewa.

- c. Transfer pembiayaan risiko menciptakan eksposur kerugian bagi penerima transfer. Pembatalan perjanjian oleh pihak yang menerima pengalihan dapat dilihat sebagai cara ketiga dari pengalihan pengendalian risiko. Dengan pembatalan tersebut, penerima transfer tidak bertanggung jawab secara hukum atas kerugian yang diawal telah disetujui untuk dibayarkan.
4. Penerimaan. Metode penerimaan risiko dilakukan dengan menerima risiko yang ada tanpa melakukan tindakan pengendalian yang signifikan. Contohnya adalah perusahaan yang menerima risiko bahwa pendapatannya akan menurun selama musim liburan karena aktivitas konsumen yang menurun.
5. Mitigasi. Metode mitigasi risiko dilakukan dengan mengurangi atau mencegah kemungkinan terjadinya risiko. Contohnya adalah perusahaan yang memasang tanda peringatan di area konstruksi untuk mencegah terjadinya kecelakaan di lokasi tersebut.
6. Investigasi. Metode investigasi risiko dilakukan dengan mencari tahu lebih detail mengenai risiko yang muncul, baik frekuensi maupun dampaknya, sehingga perusahaan dapat melakukan pengendalian risiko dengan lebih baik. Contohnya adalah perusahaan yang melakukan survei keamanan siber untuk mengetahui risiko yang terkait dengan serangan peretas.

Setiap perusahaan dapat memilih metode pengendalian risiko sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada. Penting untuk melakukan evaluasi risiko secara berkala dan memperbarui strategi pengendalian risiko jika perlu.

7.7 Prinsip Pengendalian Risiko

Prinsip pengendalian risiko adalah suatu pendekatan untuk mengurangi risiko atau kerugian dalam suatu situasi atau kegiatan. Beberapa prinsip pengendalian risiko yang biasa dijadikan acuan menurut ISO 31000: 2018 adalah:

1. Identifikasi Risiko: Langkah pertama adalah mengidentifikasi kemungkinan risiko dalam suatu situasi. Ini dapat dilalui dengan melakukan analisis risiko yang meliputi identifikasi sumber risiko, jenis risiko, dan potensi dampak risiko.
Langkah dalam pengendalian kerugian adalah mengidentifikasi dan menganalisis:
 - a. Kerugian yang telah terjadi. Untuk mendapat informasi kerugian, maka Loss Controller harus membangun: Jaringan penyedia informasi dan form sebagai pelaporan kerugian
 - b. Bahaya yang menimbulkan kerugian atau yang dapat menimbulkan kerugian di kemudian hari Langkah ini membutuhkan: Sistem pelaporan yang komprehensif dan pemeriksaan secara kontinyu.
2. Evaluasi Risiko: Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi risiko dengan mempertimbangkan tingkat keparahan, probabilitas, dan dampaknya. Evaluasi risiko ini dapat membantu dalam menentukan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengendalikan risiko tersebut.
3. Perencanaan Pengendalian Risiko: Setelah risiko dievaluasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan tindakan yang akan diambil untuk mengendalikan risiko. Pada tahap ini perlu ditentukan prioritas tindakan berdasarkan tingkat risiko dan ketersediaan sumber daya yang tersedia.

4. Implementasi Pengendalian Risiko: Setelah perencanaan dilakukan, langkah selanjutnya adalah melaksanakan tindakan yang direncanakan untuk mengendalikan risiko. Pelaksanaan pengendalian risiko ini meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan pengendalian yang sesuai dengan risiko yang dihadapi.
5. Pemantauan dan Evaluasi: Setelah tindakan pengendalian diterapkan, langkah selanjutnya adalah memantau dan mengevaluasi efektivitas pengendalian yang diterapkan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah pengendalian yang telah diterapkan efektif dalam mengurangi risiko atau tidak. Jika tidak, maka perlu perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.
6. Penyesuaian: Jika evaluasi menunjukkan bahwa pengendalian yang diterapkan tidak efektif, langkah terakhir adalah melakukan penyesuaian terhadap pengendalian yang telah diterapkan atau mengambil tindakan pengendalian baru untuk mengatasi risiko yang teridentifikasi.

Dengan menerapkan prinsip pengendalian risiko ini, diharapkan risiko dapat dikelola dengan lebih efektif dan kerugian dapat dikurangi atau dihindari sama sekali.

7.8 Lingkungan Pengendalian Risiko

Lingkungan pengendalian risiko adalah faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menanggapi risiko. Faktor-faktor tersebut meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, lingkungan regulasi, serta kebijakan dan prosedur internal. (Krisnandi, 2019)

Berikut adalah beberapa contoh faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan pengendalian risiko:

1. Budaya organisasi: Budaya organisasi yang mendukung manajemen risiko dan kepatuhan dapat mempengaruhi sejauh mana risiko dikelola dengan baik.
2. Struktur organisasi: Struktur organisasi yang jelas dan tertata dengan baik dapat memfasilitasi identifikasi dan manajemen risiko.
3. Lingkungan peraturan: Lingkungan peraturan yang ketat dapat membantu organisasi mengurangi risiko, tetapi mereka juga dapat membuat pengelolaan risiko menjadi lebih rumit dan mahal.
4. Kebijakan dan prosedur internal: Kebijakan dan prosedur yang jelas dan terstruktur dengan baik dapat membantu organisasi mengelola risiko secara efektif.
5. Teknologi: Teknologi dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan mengelola risiko secara lebih efektif, seperti melalui penggunaan alat analisis risiko atau perangkat lunak manajemen risiko.
6. Tenaga Kerja: Karyawan yang terlatih dan terampil dalam manajemen risiko dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan lebih baik.

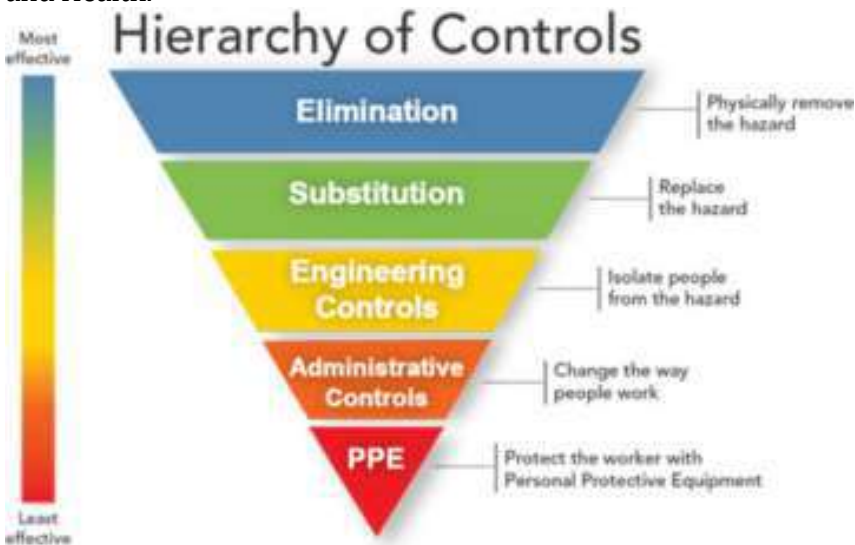
Semua faktor ini dapat berinteraksi satu sama lain dan mempengaruhi lingkungan pengendalian risiko secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan semua faktor tersebut dan memastikan bahwa mereka mendukung manajemen risiko yang efektif dan efisien.

7.9 Hirarki Pengendalian Risiko

Salah satu cara yang tepat untuk menilai pengendalian dan identifikasi tindakan pengendalian baru yaitu dengan cara mempertimbangkan seberapa efektif pengendalian tersebut adalah dengan hirarki manajemen risiko. Hierarki pengendalian risiko ini

dimanfaatkan pada saat melakukan kegiatan penilaian risiko, pengendalian bahaya dan meminimalisir risiko.

Secara awam, hirarki pengendalian risiko ini telah digunakan dalam menentukan bagaimana implementasi solusi pengendalian yang efektif dan layak. Ada metode kontrol pada bagian atas bagan yang berpotensi lebih efektif dan protektif daripada metode di bagian bawah yang tercantum dalam informasi grafik oleh NIOSH (The National Institute for Occupational Safety and Health).



Gambar 7.2. Hierarki Pengendalian Risiko oleh NIOSH

Sumber: National Institute for Occupational Safety and Health

1. Dieliminasi

Walaupun dirasa paling efektif dalam mengurangi bahaya, namun hal ini cenderung menjadi hal yang paling sulit dilakukan dalam prosesnya. Hal ini mungkin tidak mahal dalam biaya dan mudah digunakan tetapi pada proses,

perubahan peralatan dan prosedur mungkin diperlukan. Hapus atau ganti bahaya.

2. Diganti

Pergantian merupakan aktivitas pengendalian yang umum menjadi perhatian. Didukung kemajuan teknologi dan manufaktur membuat alternatif lebih aman dan selalu tersedia seperti peralatan yang ada saat inipun memiliki tingkat kebisingan dan getaran yang rendah. Penggantian zat yang berbeda mungkin memiliki risiko yang lebih kecil, seperti larutan pembersih.

3. Kontrol Teknis

Pengontrolan teknis merupakan cara yang sesuai untuk mengendalikan bahaya pada sumbernya. Apa pun dapat dirancang dan dibangun untuk membuat tempat kerja lebih aman. Jenis kontrol ini umumnya memberikan lingkungan yang lebih aman untuk semua orang dan bukan hanya individu. Misalnya, penutup untuk memisahkan bahaya dari semua orang di luarnya. Ventilasi asap atau gas berbahaya pada sumbernya berarti udara lebih bersih dan lebih aman untuk semua orang. Kontrol teknis lebih disukai daripada pengontrolan administrasi dan alat pelindung diri untuk mengontrol paparan pada pekerja yang sedang bekerja karena dirancang untuk menghilangkan bahaya pada sumbernya, sebelum kontak dengan pekerja. Kontrol teknis yang dirancang dengan baik dapat sangat efektif dalam melindungi pekerja. Biaya kontrol teknis bisa jadi lebih tinggi dari biaya kontrol administratif atau bahkan alat pelindung diri. Namun dalam jangka waktu yang lama, biaya operasional akan menjadi lebih rendah, dan dalam beberapa kasus di area lain, dapat memberikan penghematan biaya.

4. Kontrol Administratif

Terkadang bisa saja tidak dapat untuk mengurangi risiko lebih lanjut dalam mengganti peralatan atau peralatan. Namun

perusahaan dapat mengurangi risiko melalui pembenahan dalam pola kerja dan monitoring. Sistem kerja dengan izin kerja aman dapat digunakan sebagai syarat kegiatan berisiko tinggi. Pelatihan dan induksi dapat dilakukan untuk meningkatkan kesadaran karyawan. Kegiatan rutin dan terjadwal dapat digunakan untuk menjaga keselamatan. Seperti inspeksi, pengujian, tata letak yang baik, dan pembersihan.

5. APD (Alat Pelindung Diri)

Cara ini merupakan pilihan terakhir dan yang paling tidak efektif. Berada di bawah hirarki namun bukan berarti tidak penting. Jika terdapat risiko, APD akan menjadi pilihan yang tepat untuk melindungi individu. Hal ini akan memberikan perlindungan jika pemilihan tepat untuk bahaya, digunakan serta dirawat dengan benar. Program APD mungkin relatif murah untuk dibuat, namun dalam waktu jangka panjang bisa menjadi mahal. Cara melindungi pekerja ini juga terbukti kurang efektif dibandingkan dengan tindakan lain yang membutuhkan upaya signifikan dari pekerja yang terkena dampak. Perusahaan tidak dapat hanya memilih salah satu jenis pengendalian risiko. Untuk perlindungan lengkap, untuk mengurangi risiko ke tingkat yang aman memerlukan beberapa tingkatan kontrol.

Misalnya dalam hal kegiatan penyemprotan cat, perusahaan dapat mengganti cat berbahan dasar minyak dengan cat berbahan dasar air (substitusi). Karyawan dapat memilih untuk bekerja di ruangan tertutup dengan ventilasi tetap (teknik kontrol). Menerapkan pola kerja dan mengurangi waktu pemaparan zat berbahaya dan jadwal pembersihan (kontrol administratif). Menyediakan sarung tangan dan kacamata untuk mencegah kontak dengan kulit dan mata bagi karyawan (APD).

DAFTAR PUSTAKA

- Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. 2014. *The Essentials of Risk Management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Krisnandi, H. 2019. *Pengantar Manajemen*. LPU-UNAS.
- Leitch, M. 2016. *Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-Performance Risk Control Systems* (1st (ed.)). Routledge.
- Mekhofer. 1980. *Environmental Risk Management-A Review and Analysis of Some Operational Aspects*.
- Vorst, C., Budiman, A. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000* (1st ed.). Badan Standarisasi Nasional.
- Wideman, D. H. 2011. *Risk Management Framework for Project Management*. Project Management Institute.

BAB 8

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERBANKAN

Oleh Ruswaji

8.1 Pendahuluan

Dekade ini industri perbankan Indonesia dihadapkan dengan risiko yang semakin kompleks akibat kegiatan usaha bank yang beragam mengalami perkembangan pesat sehingga mewajibkan bank untuk meningkatkan kebutuhan akan penerapan manajemen risiko untuk meminimalisasi risiko yang terkait dengan kegiatan usaha perbankan. Implementasi manajemen risiko pada bank di Indonesia diarahkan sejalan dengan standar baru secara global yang dikeluarkan oleh *Bank for International Settlement* (BIS) dengan konsep permodalan baru dimana kerangka perhitungan modal lebih sensitif terhadap risiko (*risk sensitive*) serta memberikan insentif terhadap (penyempurnaan dari Basel I), sebagaimana diadopsi oleh Bank Indonesia melalui peraturan Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum agar perbankan Indonesia dapat beroperasi secara lebih berhati-hati dan penerapannya disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan bank dalam hal keuangan, infrastruktur pendukung maupun sumber daya manusia. Dengan ketentuan ini, bank diharapkan mampu melaksanakan seluruh aktivitasnya secara terintegrasi dalam suatu system pengelolaan risiko yang akurat dan komprehensif.

8.2 Manajemen Risiko Perbankan

Pengelolaan manajemen risiko pada bank dapat dilakukan dengan beberapa proses manajemen risiko, yaitu dengan proses identifikasi, pemantauan, pengendalian risiko dan sistem informasi manajemen risiko. Identifikasi risiko mencakup pengertian macam-macam risiko seluruh kegiatan bank dilakukan untuk menganalisa sumber dan penyebab munculnya risiko serta dampaknya (Goyal, 2010) dimana jenis risiko terbagi atas dua golongan risiko yaitu risiko-risiko keuangan dan risiko non keuangan. Seperti terlihat pada gambar 1 bahwa risiko-risiko keuangan mencakup risiko pasar dan risiko kredit yang merupakan pilar dua dalam Basel II sedang Risiko Non Keuangan yang merupakan risiko yang mengacu pada risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi pertumbuhan bisnis bank, penjualan produk dan jasa, kegagalan kemungkinan strategi yang bertujuan untuk pertumbuhan bisnis dan lain risiko mungkin timbul karena kegagalan manajemen, kompetisi, non ketersediaan dari produk/jasa, faktor eksternal dan lain lain. Risiko Operasional merupakan bagian dari risiko non keuangan yang didefinisikan sebagai risiko kerugian akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal dan sistem atau karena peristiwa eksternal, dalam penerapan Basel II merupakan pilar dua.

Selanjutnya bank perlu melakukan pengukuran risiko sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha. Risiko kredit melalui risiko peminjam, risiko industri dan risiko portofolio. Risiko pasar diukur dari risiko perubahan tingkat suku bunga, risiko likuiditas, risiko mata uang asing dan *hedging risk*. Sedangkan Risiko operasional mencakup pengukuran risiko strategis, risiko permodalan, risiko politik dan risiko hukum dari masing-masing kegiatan usaha perbankan. Selain itu efektifitas penerapan manajemen risiko

perlu didukung oleh pengendalian risiko dengan mempertimbangkan hasil pengukuran dan pemantauan risiko (Bank Indonesia, 2011).

Various Types of Risks		
Financial Risks		Non Financial Risks
Credit Risk	Market Risk	
▪ Counter Part or Borrower Risk ▪ Intrinsic or Industry Risk ▪ Portofolio or Concentration Risk	▪ Interest Rate Risk ▪ Liquidity Risk ▪ Currency Forex Risk ▪ Hedging Risk	▪ Operational Risk ▪ Strategic Risk ▪ Funding Risk ▪ Political Risk ▪ Legal Risk

Gambar 8.1. Bagan jenis-jenis risiko berdasarkan Basel II
Sumber : Goyal, Krishn A, 2010

Dalam konteks ilmu keuangan (*finance*) dan *economics*, risiko dapat didefinisikan sebagai *volatility* atau deviasi standar dari *net cash flow* suatu perusahaan / unit usaha (Heffernan, 1995). Beberapa *economists* mengelompokkan risiko menurut aktivitas yang dilakukan bank, yakni risiko pasar, risiko perubahan kondisi ekonomi (Flannery and Guttentag, 1979; Guttentag and Herring, 1988), risiko operasional, dan risiko manajemen (Mullin, 1977; Graham and Horner, 1988). Selain itu terdapat risiko-risiko lain yang dapat menimbulkan kerugian bank namun sulit terdeteksi pada tahap awal, seperti risiko suku bunga dan *sovereign risk* (Stanton, 1994).

Berpedoman pada Basel II dari Bank for International Settlement (BIS) terdapat 8 jenis risiko yang melekat pada industri perbankan, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko strategik, risiko reputasi, dan risiko kepatuhan. Namun dari pengalaman menunjukkan bahwa terdapat risiko- risiko utama yang kerap muncul dan menjadi penyebab sebuah bank menghadapi berbagai masalah pelik. Risiko tersebut dikelompokkan dalam 4 (empat) kelompok utama, yaitu risiko-risiko yang berkaitan dengan (1) **Risiko Kredit** (Sinkey, 1975, 1985); Stuhr, and Wicklen, 1974; Fraser, 1990; Hadad, 200, 2004); (2) **Risiko Pasar** (Sinkey, 1975, 1985; Fraser, 1990; Hempel, et al., 1994); (3) **Risiko Likuiditas** (Sinkey, 1975. 1985; Fraser, 1990; Korobow, Stuhr and Martin, 1977; Hadad, 2003. 2004; (4) **Risiko Operasional**; (Sinkey, 1975. 1985; Fraser, 1990; Stuhr, and Wicklen, 1974; Martin, 1977.

Bank Indonesia mengklasifikasikan 8 (delapan) jenis risiko tersebut secara umum dibagi kedalam 2 (dua) kategori risiko, yaitu yang dapat diukur (kuantitatif) dan risiko yang sulit diukur (kualitatif) sebagai berikut :

1. Risiko yang dapat diukur (kuantitatif), antara lain :
 - a. Risiko Kredit (*Credit Risk*)
 - b. Risiko Pasar (*Market Risk*)
 - c. Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)
 - d. Risiko Operasional (*Operational Risk*)
2. Risiko yang sulit diukur, yaitu
 - a. Risiko Hukum (*Legal Risk*)
 - b. Risiko Reputasi (*Reputation Risk*)
 - c. Risiko Strategik (*Strategy Risk*)
 - d. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*)

Untuk memenuhi kebutuhan pengawasan bank kedepan, sistem pengawasan bank saat ini yang didasarkan

atas *compliance audit*, dimana hal tersebut kurang memadai dan perlu diperluas dengan *risk management based supervision* (Bank Indonesia, 2001). *Risk based supervision* merupakan suatu sistem pengawasan yang didasarkan atas pengelolaan risiko-risiko yang mungkin timbul dan akan dihadapi oleh bank dikemudian hari (*forward looking*).

8.4 Implementasi Manajemen Risiko

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/ SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bank Umum, Bank telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi Bank Nomor 056/182/DIR/ MJR/KEP tanggal 7 September 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko. Penerapan manajemen risiko di Bank mencakup 4 (empat) pilar sesuai dengan peraturan perundang-undang dimaksud, yaitu :

1. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris
2. Upaya Kebijakan dan prosedur manajemen Risiko serta penetapan limit risiko
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta system informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh

Berdasarkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, Faktor komposit penilaian Tingkat Kesehatan Bank terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu : Profil Risiko (*Risk Profile*); Tata Kelola (GCG); Rentabilitas (*Earnings*); dan Permodalan (*Capital*).

8.5 Organisasi Manajemen Risiko

Organisasi dalam pengelolaan manajemen risiko di Bank dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko, yaitu Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko. Untuk membantu Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko, Bank telah membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), yaitu Divisi Manajemen Risiko Perusahaan yang bertanggung jawab kepada Direksi, untuk melakukan fungsi evaluasi pengelolaan risiko secara independen.

8.6 Proses Evaluasi Risiko

Divisi Manajemen Risiko Perusahaan menyusun Laporan Evaluasi Risiko secara periodik, yaitu triwulanan, serta menyampaikan laporan-laporan tersebut ke berbagai jenjang manajemen termasuk kepada Dewan Komisaris, serta kepada pihak eksternal terkait seperti Otoritas Jasa Keuangan. Selain itu, Divisi Manajemen Risiko Perusahaan telah melakukan koordinasi dengan Divisi Audit Intern untuk membahas hasil temuan audit sebagai bahan untuk evaluasi risiko dan meminimalisasi risiko yang terjadi. Hasil temuan tersebut diserahkan ke Divisi Manajemen Risiko Perusahaan untuk mitigasisesuai dengan 8 (delapan) risiko dan diberikan solusi atas temuan tersebut. Adapun salah satu contoh temuan Audit Manajemen Risiko Suatu Bank Umum A dengan kondisi sebagai berikut :

Tabel 8.1. Profil Risiko-Risiko Yang Dihadapi Bank Umum A

LAPORAN PROFIL RISIKO BANK			
PT Bank Umum A			
Periode: Desember 2019			
JENIS RISIKO	INHER ENT RISK	KUALIT AS PENERA PAN MANAJE MEN RISIKO	KOMP OSIT
Risiko Kredit	Moderate	Fair	Peringkat 3
Risiko Pasar	LowMod	Fair	Peringkat 2
Risiko Likuiditas	LowMod	Fair	Peringkat 2
Risiko Operasional	Moderate	Fair	Peringkat 3
Risiko	LowMod	Fair	Peringkat

Hukum	d		at 2
Risiko Strategi k	LowMo d	Fair	Peringk at 2
Risiko Kepatu han	LowMo d	Fair	Peringk at 2
Risiko Reputas i	LowMo d	Fair	Peringk at 2
Nilai Kompos it	LowMo d	Fair	Peringk at 2

Risiko-risiko yang melekat pada bisnis Bank A sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan adalah 8 (delapan) risiko. Penjelasan mengenai masing-masing risiko tersebut sebagai berikut:

1. Risiko Kredit

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 risiko kredit didefinisikan sebagai risiko yang terjadi akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajibannya termasuk risiko kredit akibat kegagalan debitur, risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*.

Pengelolaan risiko kredit di Bank A sampai bulan Desember tahun 2019 telah diupayakan secara optimal yang tercermin dari peringkat penilaian profil risiko kredit pada bulan Desember 2019 adalah *moderate*. Adapun kualitas penerapan manajemen risiko kredit terkait pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi, telah berjalan sesuai dengan fungsinya sehingga penilaian umum terhadap kualitas penerapan manajemen risiko kredit adalah *fair*, sehingga peringkat komposit untuk risiko kredit adalah peringkat 3.

Dari sisi kebijakan, Bank A selalu melakukan *review* dan memperbaharui penetapan limit penyediaan dana mengikuti perkembangan bisnis dan organisasi. Dalam proses limit penyediaan dana mengikuti perkembangan bisnis dan organisasi. Divisi Manajemen Risiko Perusahaan memberikan *review* dan penentuan *level* risiko dalam penentuan fasilitas transaksi (*Limit Counterparty*), serta pemantauan atas *Risk Appetite* dan Limit Risiko Kredit secara rutin. Dalam hal penguatan Manajemen Risiko Kredit, Bank juga membentuk unit/ Divisi Risiko Kredit yang secara khusus berkonsentrasi dalam bidang perkreditan.

a. Potensi Kerugian

Potensi kerugian atas aktivitas penyaluran kredit Bank dapat muncul akibat Sumber Daya Manusia dibidang perkreditan yang kurang memadai, Internal proses bidang perkreditan yang kurang baik, analisa kredit yang kurang akurat dan mendalam, pendanaan pada sektor yang berisiko tinggi, konsentrasi kredit, maupun atas aktivitas placement ataupun pembelian surat berharga pada perusahaan yang dinilai kurang *bonafide* sehingga menyebabkan gagal bayar dan menimbulkan kerugian Bank karena harus membentuk CKPN, pengurangan laba akibat kredit hapus buku, biaya yang timbul karena proses penyelesaian kredit (biaya penagihan, proses hukum, proses lelang), dan juga sumberdaya yang harus dialokasikan dalam rangka penagihan dan restrukturisasi kredit, juga dapat diakibatkan karena kegagalan dalam proses *settlement*.

b. Mitigasi

Upaya mitigasi yang dapat dilakukan terhadap potensi kerugian atas risiko kredit adalah: meningkatkan pengetahuan analis kredit dibidang perkreditan agar lebih profesional & menguasai bidang tugasnya dengan baik, perbaikan system dan prosedur dalam bidang perkreditan, pembinaan dan monitoring atas kredit yang telah direalisasikan, upaya penagihan yang lebih intensif terhadap nasabah-nasabah yang Dalam Perhatian Khusus (DPK) agar tidak menjadi memburuk kolektibilitasnya, peningkatan fungsi supervisi kredit, menerapkan prinsip *Prudential Banking*, melakukan pengawasan sistem dan prosedur yang telah dimiliki, dan juga analisa *Counterparty* secara cermat dan baik.

2. Risiko Pasar

Manajemen risiko pasar bertujuan untuk meminimalkan kemungkinan dampak negatif akibat perubahan kondisi pasar terhadap aset permodalan Bank. Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, pengelolaan risiko pasar Bank A yang tercermin dalam peringkat penilaian profil risiko pasar pada bulan Desember 2019 adalah berpredikat *Low to Moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit yaitu peringkat 2. Potensi Kerugian Potensi kerugian yang timbul akibat risiko pasar dapat terjadi atas hal-hal sebagai berikut antara lain adanya perubahan suku bunga Bank yang berdampak pada portofolio Bank (selisih terhadap portofolio Rate Sensitif Asset/RSA & Rate Sensitif Liability/RSL), perubahan nilai tukar atas valuta asing dimana Bank mengalami kerugian atas selisih nilai tukar yang timbul, perubahan harga atas portofolio Bank, perubahan rating ataupun performa keuangan obligor yaitu turunnya nilai suatu portofolio Bank (atas surat berharga ataupun obligasi), kondisi pasar yang tidak efisien sehingga mempengaruhi akurasi penilaian dalam bertransaksi sehingga dapat menimbulkan kerugian saat itu (baik pada pasar uang maupun pasar saham), serta kerugian lain yang ditimbulkan oleh situasi politik yang memburuk.

a. Mitigasi

Adapun upaya mitigasi yang dapat dilakukan terhadap potensi kerugian atas risiko pasar adalah: Penerapan *floating interest rate*, monitoring Posisi Devisa Netto sesuai ketentuan regulator, analisa *Counterparty* dengan baik dan akurat, pertimbangan atas *rating Counterparty*, penetapan dan monitoring atas *Limit Dealer, Stop Loss & Cut Loss*, Pemantauan

atas transaksi *off Market*, penyediaan yang baik atas data historical dan potensi pasar, Penerapan analisis teknikal & fundamental pada transaksi yang terekspos risiko pasar, dan juga implementasi atas Limit IRRBB atas *Asset* maupun *Liability* yang sensitif terhadap perubahan suku bunga (RSA & RSL).

3. Risiko Likuiditas

Risiko Likuiditas merupakan 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. Pengelolaan risiko likuiditas Bank A yang tercermin dari penilaian profil risiko likuiditas pada bulan Desember 2019 adalah berpredikat *low to moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit 2 untuk risiko likuiditas.

a. Potensi Kerugian

Potensi kerugian yang timbul akibat risiko likuiditas dapat terjadi atas hal-hal sebagai berikut: adanya penarikan besar-besaran di luar *behavior* perusahaan, adanya *rush*, kegiatan *funding*, kredit yang tidak lancar atau macet, *gap liquidity & maturity profile*, terbatas atau berkurangnya potensi untuk ekspansi kredit, ataupun dampak kerugian Bank lainnya yang lebih luas, yang timbul akibat risiko reputasi.

b. Mitigasi

Adapun upaya mitigasi yang dapat dilakukan terhadap potensi kerugian atas risiko likuiditas

adalah melaksanakan antisipasi dan monitoring atas penarikan dana yang dilakukan oleh nasabah baik berupa penarikan melalui kliring maupun penarikan tunai atas semua dana masuk baik melalui *incoming transfer* maupun setoran tunai nasabah (*behavior* nasabah), membuat analisa sensitivitas likuiditas Bank terhadap skenario penarikan dana terbesar yang pernah terjadi, meningkatkan akses kepada sumber pendanaan, meningkatkan dan menjaga stabilitas Dana Pihak Ketiga.

Selain menjaga *primary reserves*, Bank A juga menjaga *secondary reserves* dan membuat proyeksi arus kas terinci dalam mata uang rupiah terhadap gejolak tingkat bunga.

4. Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko atas kerugian yang terjadi akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. Dalam mengukur risiko operasional, Bank A melakukan perhitungan kebutuhan modal untuk risiko operasional dengan menggunakan pendekatan indikator dasar sesuai dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 24/SEOJK.03/2016 tanggal 14 Juli 2016 perihal perhitungan Asset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) untuk risiko operasional dengan menggunakan pendekatan indikator dasar.

Pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan risiko operasional adalah melalui penentuan strategi mitigasi yang paling tepat guna mendapatkan keseimbangan yang optimal

antara pemaparan risiko operasional, efektivitas dari mekanisme kontrol serta tingkat risiko yang diterima oleh Bank.

Sampai bulan Desember 2019, pengelolaan risiko operasional Bank A yang tercermin dari penilaian profil risiko operasional adalah berpredikat *moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit “3” untuk risiko operasional.

a. Potensi Kerugian

Dengan adanya eksposur risiko operasional maka dapat meningkatkan eksposur risiko lainnya diantaranya risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko likuiditas, risiko strategik dan risiko reputasi, hal ini dapat mengakibatkan potensi kerugian finansial maupun non finansial, dampak lainnya dari risiko operasional Bank adalah turunnya tingkat kesehatan Bank sehingga Bank tidak dapat melakukan kegiatan usaha dan pembukaan jaringan kantor serta Bank berada dalam status pengawasan insentif dari regulator.

b. Mitigasi

Dalam rangka mitigasi risiko operasional Bank telah memiliki aplikasi *Loss Event Database* (LED) yang terkoneksi keseluruhan unit kerja dengan demikian unit kerja dapat menginput *risk event* yang terjadi secara online melalui media web (*web based*). Data yang terkumpul akan dianalisis dan dilakukan mitigasi terhadap *risk event* tersebut. Bank juga telah memiliki prosedur Pelaksanaan Manajemen Risiko Operasional, *Business Continuity Management* (BCM) serta melakukan proses *Risk Assessment* (RA), untuk mengukur potensi gangguan/ bencana yang

mengancam kelangsungan Bank sehingga meminimalisasipotensi kerugian Bank.

5. Risiko Hukum

Bank melaksanakan identifikasi risiko hukum berdasarkan faktor-faktor risiko yang meliputi tuntutan hukum dan adanya kelemahan aspek yuridis yang muncul dari kontrak dan perjanjian yang dibuat apapun yang terkait dengan produk dan layanan. Sampai bulan Desember 2019 pengelolaan risiko hukum Bank A tercermin dari penilaian profil risiko hukum adalah berpredikat *low to moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit “2” untuk risiko hukum.

a. Potensi Kerugian

Potensi kerugian dari risiko hukum yaitu dengan adanya tuntutan hukum sebagai akibat dari kelemahan aspek legal atau yuridis, atau ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, sehingga berdampak pada kerugian finansial maupun non financial.

b. Mitigasi

Dengan melakukan *review* kajian yuridis terhadap segala kemungkinan masalah hukum yang akan timbul (antara pihak penjamin, terjamin, dijamin) sehingga meminimalisasi tuntutan antara lain terhadap:

- 1) Kelengkapan pemenuhan dokumen & persyaratan Bank Garansi
- 2) Prosedur realisasi Bank Garansi
- 3) Terkait dengan akad/perjanjian yang terdapat dalam Berkas Bank Garansi

6. Risiko Strategik

Risiko Strategik merupakan risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Identifikasi risiko strategik dilakukan berdasarkan atas faktor-faktor risiko strategik pada aktivitas fungsional tertentu, seperti aktivitas perkreditan, treasury dan investasi serta operasional dan jasa melalui *business plan* yang disusun oleh Divisi Perencanaan Strategis & Manajemen Kinerja sebagai penjabaran dari Kebijakan Umum Direksi (KUD).

Pengukuran risiko strategik dan parameter pengukurannya dilakukan berdasarkan kinerja Bank yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai (*expected result*) dengan hasil aktual, mengevaluasi kinerja unit kerja dan memeriksa kemajuan yang sudah dicapai dengan target yang telah ditetapkan.

Pemantauan risiko strategik dilakukan dengan melakukan kaji ulang yang diselenggarakan setiap triwulan untuk setiap Divisi dan caturwulan untuk kaji ulang masing-masing kantor cabang. Sampai Desember 2019 pengelolaan risiko strategik Bank A yang tercermin dari penilaian profil risiko strategik adalah berpredikat *low to moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit “2” untuk risiko strategik.

a. Potensi Kerugian

- 1) Terdapat kesalahan dalam pengambilan keputusan/penetapan strategi bisnis, sehingga menyebabkan tidak optimalnya pendapatan yang diperoleh terhadap biaya yang

dikeluarkan

- 2) Peluncuran produk baru tanpa dilakukan *Feasibility Study* analisis terhadap rencana penerapan produk baru sehingga target penjualan produk tidak dapat optimal.
- 3) Peluncuran produk baru harus ada Ijin prinsip, jika tidak dilaksanakan produk tersebut tidak akan dapat dijalankan sehingga akan kehilangan kesempatan menghimpun dana pihak ketiga (DPK).

b. Mitigasi

- 1) Produk baru atau program telah dimasukkan dalam rencana Bisnis Bank.
- 2) Mendapatkan ijin prinsip terhadap Produk yang akan diterbitkan.
- 3) Melakukan berdasarkan SLA yang berlaku dan memberikan penjelasan terkait biaya dan risiko apa yang akan terjadi kepada Debitur atau Nasabah jika akan melakukan realisasi kredit maupun peluncuran produk baru dan memantau pencapaian total kredit dari target yang sudah ditetapkan.

7. Risiko Kepatuhan

Pengukuran risiko kepatuhan dilakukan untuk mengukur potensi kerugian yang disebabkan oleh ketidakpatuhan dan ketidakmampuan Bank dalam memenuhi ketentuan yang berlaku. Besarnya risiko kepatuhan diestimasi berdasarkan kemampuan Bank untuk memenuhi seluruh peraturan pada waktu yang lampau dan yang akan datang.

Kegiatan-kegiatan ini termasuk mereview hasil temuan audit internal maupun eksternal yang belum

terselesaikan serta mengukur frekuensi dan besaran nominal denda/penalti. Direktur Kepatuhan & Manajemen Risiko dengan dibantu oleh Divisi Kepatuhan & Tata Kelola secara teratur meninjau kembali aspek kepatuhan Bank, dan khususnya transaksi-transaksi yang mencurigakan atau yang tidak wajar.

Sampai bulan desember 2019, pengelolaan risiko kepatuhan Bank A yang tercermin dari penilaian profil risiko kepatuhan adalah berpredikat *low to moderate* untuk risiko inheren dan *fair* untuk kualitas penerapan manajemen risiko sehingga didapatkan peringkat komposit “2” untuk risiko kepatuhan.

a. Potensi Kerugian

Ketidakpatuhan Bank terhadap peraturan regulator maupun peraturan internal lainnya Bank dapat dikenakan sanksi administratif berupa: teguran tertulis, sanksi kewajiban membayar denda, penurunan peringkat tingkat kesehatan bank, larangan pembukaan jaringan kantor, pembekuan usaha tertentu, pencantuman anggota pengurus, pegawai Bank, dan/atau pemegang saham dalam daftar pihak-pihak yang mendapat predikat tidak lulus dalam penilaian kemampuan dan kepatutan, dan pemberhentian pengurus Bank.

b. Mitigasi

Untuk meminimalisasi risiko kepatuhan Bank juga melakukan analisa kejadian yang menyebabkan timbulnya risiko kepatuhan dengan cara:

- 1) Memberikan kajian risiko terhadap produk baru dan peraturan baru internal sebelum disahkan oleh Direksi.
- 2) Melakukan *compliance checklist* pada aktivitas operasional tertentu.

- 3) Melakukan kajian terhadap peraturan internal.
- 4) Melakukan sosialisasi peraturan eksternal kepada divisi dan kantor cabang.

8. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko yang diakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari berbagai aktivitas diantaranya kejadian-kejadian yang merugikan reputasi Bank, misalnya pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis dan keluhan nasabah serta hal-hal lain yang dapat menyebabkan risiko reputasi misalnya kelemahan pada tata kelola perusahaan, budaya perusahaan dan praktik bisnis Bank.

Pengukuran risiko reputasi berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 pada Bulan Desember 2019 memiliki peringkat *Low to Moderate* untuk risiko inheren. Sedangkan upaya penerapan manajemen risiko reputasi sendiri berpredikat *fair* dengan melakukan upaya dalam meningkatkan reputasi Bank sehingga didapatkan peringkat komposit 2.

Upaya pengendalian risiko reputasi yang dilakukan Bank A, melalui *Corporate Secretary* bertanggung jawab dalam penerapan kebijakan yang berkaitan dengan penanganan dan penyelesaian berita negatif atau menghindari informasi kontra produktif serta menjalankan fungsi *public service* dalam rangka melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*), dan berfokus pada 4 (empat) aspek diantaranya aspek pendidikan dan edukasi perbankan, kebudayaan, kesehatan serta aspek sosial termasuk perbaikan Rumah Tidak Layak

Huni (RTLH). Serta melakukan penyempurnaan kebijakan internal Bank terkait dengan keluhan nasabah maupun pelayanan nasabah guna meminimalisasi potensi terjadinya penurunan reputasi Bank.

a. Potensi Kerugian

Risiko Reputasi dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya:

- 1) Pelanggaran etika bisnis, kualitas pemberitaan suatu Bank dan pengaduan nasabah.
- 2) Sumber daya manusia tidak berkualitas maka berpotensi kerugian risiko reputasi terhadap nasabah, terutama terhadap pelayanan nasabah harus sesuai dengan standar layanan yang telah ketentuan yang berlaku.
- 3) Adanya pemberitaan negatif di media masa yang sudah diketahui oleh nasabah dan pengaduan dari nasabah yang mengalami permasalahan di Bank A yang tidak dapat ditangani dengan baik.

b. Mitigasi

Selalu menjaga kredibilitas Bank dihadapan *shareholder* dan *stakeholder*, tanggap dalam merespon segala keluhan dan pemberitaan negatif tentang Bank, serta senantiasa menjaga kepuasan nasabah dengan cara melakukan penilaian secara berkala terhadap *service level* yang dilakukan oleh *frontliner* di setiap kantor cabang.

8.7 Upaya Untuk Mengelola Risiko

Pengelolaan risiko sebagai bahan yang tidak terpisahkan dalam pertumbuhan bisnis dan kegiatan harian bisnis Bank dilaksanakan dalam berbagai upayaantara lain:

- a. Menyajikan opini dari sudut pandang risiko terhadap setiap aktivitas dan produk baru Bank termasuk penambahan jaringan layanan Bank.
- b. Secara berkesinambungan menyempurnakan kebijakan dan prosedur operasional, menyesuaikan limit toleransi risiko untuk memastikan keseimbangan yang optimal antara kualitas aset dengan profitabilitas usaha.
- c. Menjaga agar penerapan manajemen risiko sejalan dengan perubahan ekonomi makro maupun perkembangan bisnis Bank A.

Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, di dalam pasal 23 mengatur kewajiban Bank menyampaikan Laporan Profil Risiko Bank kepada Otoritas Jasa Keuangan setiap triwulanan.

Berdasarkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, peringkat risiko Bank Umum Konvensional dikategorikan menjadi 5 (lima) peringkat yaitu 1 (*low*), 2 (*low to moderate*), 3 (*moderate*), 4 (*moderate to high*) dan 5 (*high*) untuk tingkat risiko inheren, Sedangkan untuk peringkat kualitas penerapan manajemen risiko dikategorikan menjadi lima peringkat yaitu 1 (*strong*), 2 (*satisfactory*), 3 (*fair*), 4 (*marginal*) dan 5 (*unsatisfactory*).

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 2006. Implementasi Basel II di Indonesia. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank for International Settlement. 2005. *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*. Basel Committee of Banking Supervision, Switzerland.
- Flannery, Guttentag., Identifying Problem Banks., - Proceedings of a conference on Bank Structure and ..., 1979
- Fraser, B., 1990. An approach to discourse markers. *Journal of Pragmatics* 14: 383-395.
- Gardener, E.P.N., 1982. "Capital Adequacy and Banking Supervision : Towards a Practical System", *Journal of Research*, summer.
- Goyal A Krishn, Agrawal Sunita., 2010. "Risk Manajemen In Indian Banks : Some Emerging Issues., *Int. Eco. J. Res.*, 1(1) 102-10
- Guttentag. J, Herring. R., 1988. Prudential supervision to manage systemic vulnerability., - Federal Reserve Bank of Chicago ..., - ideas.repec.org
- Hadad Muliaman D. ; Santoso Wimboh; Sarwedi., 2004. Model Prediksi Kepailitan Bank Umum Di Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan.
- Hadad, M., W., Santoso, dan I., Rulina. 2003. Indikator Kepailitan di Indonesia: An Early Warning Tools pada Stabilitas Sistem Keuangan, Research Paper Bank.
- Martin, D., 1977. Early Warning of Bank Failure: A Logit Regression Approach," *Journal of Banking and Finance*, 1, 249-276.
- Sinkey, J. E., Jr. 1985. "The Characteristics of Large Problem and Failed Banks," *Issues in Bank Regulation* (Winter), pp. 43-53

- Vaughan, Emmett J. 1997. Risk Management. USA: John Wiley & Sons.
- Surat Edaran Nomor 5/2/DPNP/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 perihal Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, peringkat risiko Bank Umum Konvensional dikategorikan menjadi 5 (lima).
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 24/SEOJK.03/2016 tanggal 14 Juli 2016 perihal perhitungan Asset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 14/SEOJK.03/2017 tanggal 17 Maret 2017 perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.

BAB 9

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERUSAHAAN

Oleh Lucky Nugroho

9.1 Pendahuluan

Belakangan ini marak terjadi gagal bayar dari perusahaan asuransi yang merugikan nasabahnya. Menurut Hastuti (2020) perusahaan asuransi yang mengalami gagal bayar adalah sebagai berikut:

1. PT Asuransi Jiwa Kresna (Kresna Life)

Kresna Life mengalami gagal bayar dua produk asuransinya. Kedua produk tersebut Kresna Link Investa (K-LITA) dan Protecto Investa Kresna (PIK). Merujuk pemeriksaan OJK untuk periode tahun 2019 yang dilakukan pada Februari 2020, OJK menemukan sejumlah pelanggaran yang dilakukan Kresna Life khususnya pada produk K-LITA. Dimana produk K-Lita Kresna, manfaat investasi yang ditawarkan sejak 10 Juni 2019 cukup tinggi, di atas rata-rata deposito perbankan bahkan ada yang manfaat investasi per tahunnya mencapai 9,75% fixed rate. Pada Februari 2020, untuk mencegah risiko kesulitan pembayaran klaim atas polis jatuh tempo yang lebih besar dan melindungi kepentingan pemegang polis, OJK memerintahkan Kresna Life untuk menghentikan produk K-LITA.

2. PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

Skandal Jiwasraya menjadi pemberitaan yang begitu ramai di media massa. Jiwasraya pertama kali mengumumkan

gagal bayar pada Oktober 2018. Dalam pengumuman itu, Jiwasraya tak mampu lunasi klaim polis nasabah sebesar Rp 802 miliar. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga merilis perhitungan kerugian negara (PKN) akibat kasus mega skandal Jiwasraya. Hasilnya, jumlah PKN yang dihitung BPK mencapai Rp 16,81 triliun. Jumlah itu terdiri dari investasi saham sebesar Rp 4,65 triliun dan kerugian negara akibat investasi reksa dana Rp 12,16 triliun. Jumlahnya beda tipis dengan proyeksi awal Kejaksaan Agung (Kejagung) Rp 17 triliun.

3. PT Asuransi Jiwa Bakrie Life

Kasus gagal bayar perusahaan asuransi milik Grup Bakrie tersebut terjadi pada produk Diamond Investa yang berjenis unit link (asuransi dan investasi). Produk tersebut mengalami gagal bayar pada 2008 karena perusahaan terlalu agresif berinvestasi di pasar saham, pada masa itu saham-saham berguguran karena krisis global yang dipicu kasus subprime mortgage di Amerika Serikat (AS). Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK), yang kini telah berubah nama menjadi OJK, menyatakan gagal bayar Diamond Investa mencapai Rp 500 miliar. Untuk menyelesaikan masalah ini dicapai kesepakatan Bakrie Life akan mencicil kewajiban.

4. PT Asuransi Bumi Asih Jaya

OJK mencabut izin usaha di Bidang Asuransi atas PT Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya (BAJ) pada 18 Oktober 2013 tidak mampu lagi untuk memenuhi ketentuan terkait dengan kesehatan keuangan (*Risk Based Capital*) dan rasio perimbangan investasi terhadap cadangan teknis dan utang klaim. Dalam perjalanannya setelah dicabut, Bumi Asih Jaya belum dapat melaksanakan kewajibannya kepada sehingga OJK mengajukan gugatan pailit kepada Pengadilan Niaga Jakarta Pusat.

5. Asuransi Jiwa Bumiputera 1912

Permasalahan pada Bumiputera lebih terfokus kepada *miss management* atau kesalahan mengelola perusahaan. Pada Januari 2018 perusahaan mengaku mengalami keterlambatan pembayaran klaim dalam 1 - 2 bulan karena minimnya premi yang dihasilkan perusahaan. Pada akhir tahun 2018, perusahaan mengalami permasalahan solvabilitas sebesar Rp20,72 triliun, dimana aset yang tercatat hanya sebesar Rp 10,279 triliun tetapi liabilitas perusahaan mencapai Rp31,008 triliun.

Fenomena terjadinya gagal bayar dari perusahaan asuransi menunjukkan tata kelola yang tidak memadai dan juga penerapan manajemen risiko yang tidak optimal dalam mencegah terjadinya gagal bayar oleh perusahaan asuransi tersebut. Implementasi manajemen risiko memiliki peranan yang vital dalam mencegah kebangkrutan sebuah perusahaan (). Oleh karenanya dalam bagian buku ini rumusan masalah meliputi: Bagaimana implementasi manajemen risiko pada perusahaan dan risiko apa saja yang terdapat pada perusahaan asuransi.

Dengan demikian tujuan dari bab buku ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui implementasi manajemen risiko pada perusahaan;
2. Mengetahui jenis-jenis risiko pada perusahaan asuransi

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dari bagian buku ini, maka implikasi dari buku ini adalah memberikan khasanah keilmuan baru berkaitan dengan implementasi manajemen risiko perusahaan dan risiko yang terdapat pada perusahaan asuransi sehingga dapat menjadi referensi bagi para pembaca maupun peneliti selanjutnya.

9.2 Implementasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah proses identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang terkait dengan kegiatan operasional suatu organisasi atau perusahaan (Fraser & Henry, 2005; Nugroho, Nugraha, *et al.*, 2021). Tujuannya adalah untuk mengurangi risiko dan meminimalkan dampak negatif dari risiko yang tidak dapat dihindari (Afoukane *et al.*, 2021; Hoffmann *et al.*, 2013; Nugroho, Badawi, *et al.*, 2021). Manajemen risiko melibatkan proses identifikasi risiko, evaluasi risiko, pengembangan strategi manajemen risiko, implementasi strategi manajemen risiko, serta monitoring dan peninjauan risiko secara berkala. Manajemen risiko diterapkan dalam berbagai aspek bisnis, termasuk keuangan, operasional, proyek, lingkungan, dan reputasi. Tujuan utama dari manajemen risiko adalah untuk menjaga keselamatan dan keberlanjutan bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, mematuhi peraturan dan standar yang berlaku, memperbaiki reputasi, meningkatkan pengambilan keputusan, dan meningkatkan nilai bagi pemegang saham (Quon *et al.*, 2012; Utami *et al.*, 2021).

Manajemen risiko merupakan aktivitas identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang mungkin timbul dalam suatu organisasi. Berikut menurut Muniarty *et al.* (2020), Nugroho *et al.* (2018), Power (2004), dan Settembre-Blundo *et al.* (2021) adalah beberapa jenis manajemen risiko yang secara umum terdapat pada perusahaan yang mencakup:

1. **Manajemen Risiko Keuangan:** Manajemen risiko keuangan melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko keuangan yang mungkin mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan. Risiko keuangan dapat mencakup risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional.
2. **Manajemen Risiko Operasional:** Manajemen risiko operasional melibatkan identifikasi, penilaian, dan

pengendalian risiko yang terkait dengan operasi sehari-hari organisasi. Risiko operasional dapat mencakup risiko kegagalan sistem, risiko kesalahan manusia, risiko keamanan informasi, risiko hukum, dan risiko lingkungan.

3. **Manajemen Risiko Proyek:** Manajemen risiko proyek melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang terkait dengan proyek tertentu yang sedang berlangsung. Risiko proyek dapat mencakup risiko biaya, risiko jadwal, risiko teknis, dan risiko manusia.
4. **Manajemen Risiko Lingkungan:** Manajemen risiko lingkungan melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang terkait dengan dampak lingkungan dari aktivitas organisasi. Risiko lingkungan dapat mencakup risiko terhadap kesehatan manusia, kerusakan habitat alami, dan risiko terhadap spesies yang dilindungi.
5. **Manajemen Risiko Reputasi:** Manajemen risiko reputasi melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko terkait dengan reputasi organisasi. Risiko reputasi dapat muncul dari tindakan organisasi atau dari lingkungan eksternal, dan dapat mempengaruhi persepsi publik terhadap organisasi.
6. **Manajemen Risiko Strategis:** Manajemen risiko strategis melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko yang terkait dengan tujuan jangka panjang organisasi. Risiko strategis dapat mencakup risiko terhadap pertumbuhan, risiko pasar, risiko inovasi, dan risiko keuangan.

Adapun langkah-langkah mengimplementasikan manajemen risiko tersebut di atas menurut Alhawari *et al.* (2012), Barafort *et al.* (2017), and Nugroho & Malik (2020) pada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko: Langkah pertama dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan. Risiko dapat berasal dari berbagai faktor, seperti operasional, keuangan, hukum, lingkungan, dan reputasi. Identifikasi risiko harus dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan.
2. Evaluasi risiko: Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi risiko untuk menentukan tingkat risiko dan dampaknya terhadap perusahaan. Evaluasi risiko melibatkan penilaian kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya jika terjadi.
3. Mengembangkan strategi manajemen risiko: Setelah risiko dievaluasi, perusahaan harus mengembangkan strategi untuk mengelola risiko tersebut. Strategi manajemen risiko dapat mencakup pengurangan risiko, transfer risiko, menerima risiko, atau menghindari risiko.
4. Implementasi strategi manajemen risiko: Setelah strategi manajemen risiko dikembangkan, perusahaan harus mengimplementasikan strategi tersebut dengan melakukan tindakan yang sesuai. Ini dapat melibatkan pengembangan prosedur operasional, perubahan kebijakan atau praktik, penggunaan alat dan teknologi baru, atau perubahan struktur organisasi.
5. Monitoring dan peninjauan risiko: Langkah terakhir dalam mengimplementasikan manajemen risiko adalah memantau dan meninjau risiko secara berkala. Perusahaan harus memastikan bahwa strategi manajemen risiko yang diterapkan efektif dan dapat menangani risiko yang muncul secara tepat waktu.

9.3 Risiko-Risiko pada Perusahaan Asuransi

Seperti halnya perusahaan lain, perusahaan asuransi juga menghadapi risiko yang mungkin mempengaruhi kinerja dan keselamatan keuangan mereka (Barafort et al., 2017; Jannah & Nugroho, 2019; Srivastava, 2022). Berikut adalah beberapa risiko yang sering dihadapi oleh perusahaan asuransi:

1. **Risiko Underwriting:** Risiko underwriting terkait dengan risiko bahwa perusahaan asuransi mungkin tidak dapat menilai risiko dengan akurat saat menetapkan harga dan manajemen resiko. Jika risiko underwriting tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan kerugian finansial bagi perusahaan.
2. **Risiko Investasi:** Perusahaan asuransi memiliki investasi yang signifikan dalam portofolio investasi. Risiko investasi terkait dengan volatilitas pasar, fluktuasi suku bunga, dan risiko kredit. Jika investasi tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menghasilkan kerugian pada portofolio investasi.
3. **Risiko Kepatuhan:** Perusahaan asuransi harus mematuhi peraturan dan standar yang ditetapkan oleh regulator dan badan pengawas. Risiko kegagalan terkait dengan kegagalan dalam mematuhi persyaratan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, dan dapat mengakibatkan sanksi dan penalti dari badan pengawas.
4. **Risiko Operasional:** Risiko operasional terkait dengan gangguan dalam operasi perusahaan asuransi, termasuk risiko sistem, risiko reputasi, dan risiko kesalahan manusia. Risiko operasional dapat mempengaruhi kinerja keuangan dan reputasi perusahaan.
5. **Risiko Kepemimpinan:** Risiko kepemimpinan terkait dengan kegagalan dalam mengambil keputusan yang tepat, kebijakan yang buruk, atau pengelolaan risiko yang tidak tepat oleh manajemen perusahaan. Risiko kepemimpinan

dapat menyebabkan kerugian finansial dan merusak reputasi perusahaan.

6. Risiko Bencana Alam: Perusahaan asuransi juga menghadapi risiko bencana alam, seperti gempa bumi, badai, dan banjir. Risiko bencana alam dapat menyebabkan kerugian besar dan mempengaruhi keuangan perusahaan asuransi.

9.4 Penutup

Manajemen risiko harus menjadi bagian dari budaya perusahaan dan harus melibatkan semua karyawan. Semua anggota organisasi harus menyadari pentingnya manajemen risiko dan harus mematuhi prosedur dan praktik yang diterapkan. Dalam hal ini, pelatihan dan komunikasi yang tepat dapat membantu mendorong kesadaran dan kepatuhan terhadap manajemen risiko. Oleh karenanya, Secara keseluruhan, manajemen risiko memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Dengan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi operasional, mematuhi peraturan, memperbaiki reputasi, meningkatkan pengambilan keputusan, dan meningkatkan daya saing mereka di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Afoukane, M., Utami, W., & Nugroho, L. 2021. Assessing The Adaptability of Islamic Microfinance Loans to The Needs of Small Enterprises in Indonesia. *Journal of Islamic Economics & Social Science (JIESS)*, 2(1), 9–23.
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Nehari, A., & Mansour, E. 2012. International Journal of Information Management Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.002>
- Barafort, B., Mesquida, A., & Mas, A. 2017. Computer Standards & Interfaces Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives. *Computer Standards & Interfaces*, 54(September 2016), 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2016.11.010>
- Fraser, I., & Henry, W. 2005. Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 392–409. <https://doi.org/10.1108/02686900710741955>
- Hastuti, R. K. 2020. *Kacau! Gagal Bayar 5 Asuransi Ini Bikin Nasabah Teriak*. Cnbcindonesia.Com. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200816100319-17-180132/kacau-gagal-bayar-5-asuransi-ini-bikin-nasabah-teriak>
- Hoffmann, P., Schiele, H., & Krabbendam, K. 2013. Uncertainty, supply risk management and their impact on performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 199–211. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.06.002>
- Jannah, D. M., & Nugroho, L. 2019. Strategi Meningkatkan Eksistensi Asuransi Syariah Di Indonesia. *JURNAL MANEKSI*, 8(1), 169–176. <https://doi.org/10.31959/JM.V8I1.235>

- Muniarty, P., Surya Abbas, D., Fatira, M. A., Sugiri, D., Nurfadilah, D., Moridu, I., Nugroho, L., Irwansyah, R., Gede Satriawan, D., Maulida, S., Syam Budi Bakroh, D., Sudarmanto, E., Kembauw, E., Hafizh, M., & Rismawati, N. 2020. *Manajemen Perbankan*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. 2021. The Phenomenon of Saving Glut in the Banking Industry during the Covid-19 Pandemic. *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 14(1), 1–15.
- Nugroho, L., & Malik, A. 2020. Determinasi Kualitas Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Berdasarkan Perspektif Sumber Angsuran dan Rasio Fraud Account Officer. *Moneter*, 7(1), 71–79.
- Nugroho, L., Nugraha, E., & Badawi, A. 2021. Comparative Analysis of The Effect of Loan/Financing To Deposit Ratio, Labor Costs Growth and Promotion Costs Growth to Returns on Assets in Islamic Banks and Conventional Banks in Indonesia. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(2), 21–49.
- Nugroho, L., Nurrohmah, S., & Anasta, L. 2018. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Opini Audit Going Concern. *Jurnal SIKAP (Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan)*, 2(2), 96. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v2i2.79>
- Power, M. 2004. The risk management of everything. *The Risk Management of Everything*, 5(3), 58–65.
- Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. 2012. Enterprise risk management and firm performance. *WCBEM 2012*, 62, 263–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.042>

- Settembre-Blundo, D., Gonzalez-Sanchez¹, R., Medina-Salgado, S., & Garcia-Muina, F. E. 2021. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), S107–S132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Srivastava, R. 2022. Insurance in the Industry 4.0 environment: A literature review, synthesis, and research agenda. *Australian Journal of Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/03128962221132458>
- Utami, W., Nugroho, L., & Jayasinghe, K. 2021. Carbon Credit Risk Mitigation of Deforestation: A Study on the Performance of P2H Products and Services in Indonesia. *International Journal of Financial Research*, 12(2), 125. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p125>

BAB 10

MANAJEMEN RISIKO PADA TEKNOLOGI

Oleh Intan Rakhmawati

10.1 Pendahuluan

Teknologi informasi merupakan hal yang saat ini sangat dibutuhkan oleh berbagai pihak, baik pada bidang pemerintahan, bidang pendidikan melalui sekolah, pelayanan masyarakat, perusahaan swasta, bahkan usaha kecil dan menengah, banyak pihak membutuhkan teknologi informasi. Oleh karena beragam pihak membutuhkan teknologi informasi, terdapat manajemen pengelolaan atas teknologi informasi, pada perusahaan yang berbasis IT. Namun demikian, terdapat pula risiko atas pemanfaatan teknologi informasi tersebut, yang perlu dikelola.

Risiko merupakan kemungkinan atas kejadian atau karena peristiwa, dan dampaknya. Menurut Maria (2021), dalam teknologi informasi, risiko merupakan kerentanan sistem terhadap kejadian atau peristiwa, serta risiko berbagai ancaman. Risiko dapat berupa *missed system* atau kegagalan sistem karena tidak bisa mendeteksi kesalahan input karena *human error*, virus komputer, pencurian data dengan *hacking*, maupun *skimming*. Seringkali, data yang diambil justru bukan data keuangan, namun identitas pribadi, yang mengakibatkan NIK dan nama dapat disalahgunakan.

Selain itu, risiko juga dikarenakan kerusakan perangkat ataupun bencana. Oleh karena itu, terdapat pula risiko yang tidak terduga. Namun umumnya, kebanyakan risiko dapat dideteksi potensi terjadinya. Oleh karena itu, diperlukan manajemen risiko.

Manajemen risiko merupakan proses identifikasi potensi risiko, menganalisis, dan mengevaluasi, dengan tujuan agar dapat mengendalikan, meminimalkan, ataupun menghilangkan timbulnya risiko. Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 11 /POJK.03/2022 Tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum, sebelum manajemen risiko dilakukan, entitas harus membuat Rencana Strategis Teknologi Informasi (*Information Technology Strategic Plan*) terlebih dahulu.

Rencana ini berisi visi dan misi yang ingin dicapai entitas, terkait teknologi informasi yang digunakan, atau akan digunakan. Seperti misalnya pada bank, terdapat peraturan mengenai manajemen risiko teknologi informasinya dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 11 /POJK.03/2022 Tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum. Sementara untuk lembaga jasa keuangan non bank, diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 4 /POJK.05/2021 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Lembaga Jasa Keuangan Non Bank. Dalam peraturan ini, penerapan manajemen risiko dilaksanakan secara terintegrasi, mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, operasional, pemeliharaan, evaluasi, sampai penghentian dan penghapusan sumber daya Teknologi Informasi.

Masih menurut Suyudi (17 Maret 2021), kebijakan dan prosedur penggunaan teknologi informasi mencakup manajemen, pengembangan dan pengadaan hardware dan software, operasional, jaringan komunikasi dan sumber daya jaringan, pengamanan informasi, penggunaan pihak penyedia jasa teknologi informasi, dan penyedia layanan keuangan elektronik yang digunakan, yang terintegrasi dengan sistem. Pada akhirnya, sumber daya manusia yang mengoperasikan serta menjadi

administrator dan teknisi sistem juga harus siap (<https://www.itworks.id/>).

Selanjutnya, perusahaan juga wajib memiliki rencana pemulihan sistem, dan melakukan uji coba atas rencana pemulihan tersebut. Uji coba dilakukan terhadap seluruh aplikasi inti dan infrastruktur, tidak hanya melibatkan satuan kerja pengguna teknologi informasi, namun bahkan melibatkan *ethical hacker*.

Oleh karena beragamnya risiko atas teknologi informasi, diperlukan pengendalian atas risiko yang kemungkinan besar terjadi. Dalam teknologi informasi, berikut tahapan manajemen risiko.

10.2 Tahap Manajemen Risiko

Dalam Sistem Pengendalian Internal (SPI), langkah setelah memastikan lingkungan pengendalian aman dengan struktur organisasi yang memadai, adalah merancang, mengoperasikan, dan mengevaluasi teknologi informasi berbasis risiko. Namun dalam manajemen risiko, entitas harus memahami pada tahap mana sistem tersebut, terkait dengan *System Development Life Cycle* (SDLC). Menurut Maria (2021), tahap manajemen risiko sendiri mencakup:

10.2.1 Penilaian Risiko

Tahap ini merupakan tahap awal manajemen risiko, dengan menentukan jenis-jenis risiko yang dihadapi. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, jenis beragam risiko harus diidentifikasi. Menurut Kadir (2014:378), jenis ancaman terhadap teknologi informasi mencakup:

Jenis Risiko	Contoh
Bencana alam dan politik	Gempa, banjir, kebakaran, perang
Kesalahan manusia	Kesalahan memasukkan data Kesalahan pemrosesan data Kesalahan penghapusan data Kesalahan operator
Kegagalan sistem, dalam hal ini <i>hardware</i> dan <i>software</i>	Gangguan listrik Kegagalan peralatan Kegagalan fungsi <i>software</i> Kegagalan sistem <i>security</i> dalam <i>software</i>
Kecurangan dan kejahatan komputer	Penyelewengan aktivitas Penyalahgunaan kartu atau informasi tertentu Sabotase Akses oleh orang yang tidak berhak
Virus dan sejenisnya	Virus, <i>worm</i> , <i>time bomb</i>

Sumber: Kadir (2014:378)

Setelah identifikasi risiko, kemudian diperhitungkan probabilitas munculnya. Dalam hal ini, perancang sistem informasi harus memperkirakan terlebih dahulu dampaknya jika risiko ini terjadi, jika keamanannya bisa ditembus. Namun jika risikonya berupa bencana, perancang sistem informasi harus mempertimbangkan lokasi penyimpanan dan cara mengamankan hardware teknologi informasi yang digunakan. Sementara tingkat dampaknya jika risiko terjadi, terdiri dari

dampak yang Sangat Krusial, Krusial, Sedang, Rendah, dan Sangat rendah.

Setelah mengidentifikasi skala probabilitasnya, perancang sistem kemudian mengidentifikasi skala probabilitas terjadinya. Probabilitas terdiri dari skala Besar Kemungkinan Terjadi (*Probable*), Mungkin Terjadi, Kemungkinan Sedang untuk Terjadi, Kecil Kemungkinan untuk Terjadi, dan Sangat Kecil Kemungkinan untuk Terjadi. Berdasarkan klausul pada ISO 31000, skala ini dirancang dengan ukuran sebagai berikut:

Tabel 10.1. Penilaian Skala Probabilitas Risiko

Skala Probabilitas Risiko	Probabilitas Risiko
1 – 6	Rendah
7 – 14	Sedang
15 – 25	Tinggi

Sumber: Maria, 2021

Berdasarkan skala tersebut, perancang sistem kemudian membuat kuesioner untuk memetakan atau menilai besarnya tingkat risiko. Kuesioner yang dibuat bagi manajemen dan pengelola entitas mencakup kebutuhan teknologi informasi, jenis-jenis risiko, dan kemungkinan risiko muncul. Kuesioner juga ditujukan bagi pengguna dan pihak terkait/*stakeholder*, bahkan pada banyak entitas, pendapat pengguna dapat dimasukkan dalam sistem yang digunakan, saat pengguna keluar/*log out* dari sistem.

Terkait penilaian besarnya risiko, pengalaman entitas dan industri lain yang sejenis juga menjadi rujukan untuk besarnya nilai risiko. Namun kadangkala penentuan probabilitas terjadinya risiko subyektif, karena kadang seringkali lebih berdasarkan logika dan pengalaman.

Jika dirumuskan nilainya, rumus untuk menentukan nilai risiko adalah:

10.2.2 Mitigasi Risiko

Contoh Risiko	Langkah Mitigasi Risiko
Gempa, banjir, kebakaran, perang	<i>Data Center</i>
Kesalahan memasukkan data Kesalahan penghapusan data Kesalahan operator	Pengunci sistem agar terinput sesuai prosedur sistem, basis data
Gangguan listrik Kegagalan peralatan Kegagalan fungsi <i>software</i> Kegagalan sistem <i>security</i> dalam <i>software</i>	✓ <i>Network, data center</i> dengan Aplikasi ✓ <i>Hardware</i> Cadangan ✓ <i>Software</i> dengan aplikasi cadangan, dengan basis data terpisah, tapi tetap <i>connect</i> dengan data asli ✓ Membangun server terpisah dari sistem utama, dengan aplikasi deteksi serangan (virus)

Contoh Risiko	Langkah Mitigasi Risiko
Penyelewengan aktivitas Penyalahgunaan kartu atau informasi tertentu Sabotase Akses oleh orang tidak berhak	Aplikasi, <i>database</i> , basis data, data center

Sumber: Periyadi (2015), Pebriani, D. dan Zulfikar, D.H.(2022)

10.2.3 Evaluasi Risiko

Tahapan ini terkait dengan mitigasi risiko. Evaluasi dilaksanakan untuk mengecek apakah mitigasi risiko yang telah dilakukan benar-benar dapat mengurangi risiko, sesuai perhitungan pada penilaian risiko. Tahapan ini juga perlu mempertimbangkan antara biaya yang dikeluarkan untuk mengamankan teknologi informasi, dengan manfaat pengurangan risiko yang diperoleh dari pengamanan tersebut.

Risiko yang tinggi efeknya tidak hanya bencana, namun terjadi karena server atau database sistem crash/down (Periyadi, 2015). Namun menurut Maria (2021), pengamanan juga harus memperhatikan kenyamanan pengguna sistem. Kini bahkan penggunaan teknologi informasi dimaksimalkan, sebagai pengganti pelayanan dari pegawai usaha yang bersangkutan, karena penggunaan mesin dan teknologi lebih menjamin kenyamanan dan kecepatan penyelesaian transaksi. Dengan demikian, evaluasi terhadap risiko juga berefek pada pendapatan organisasi.

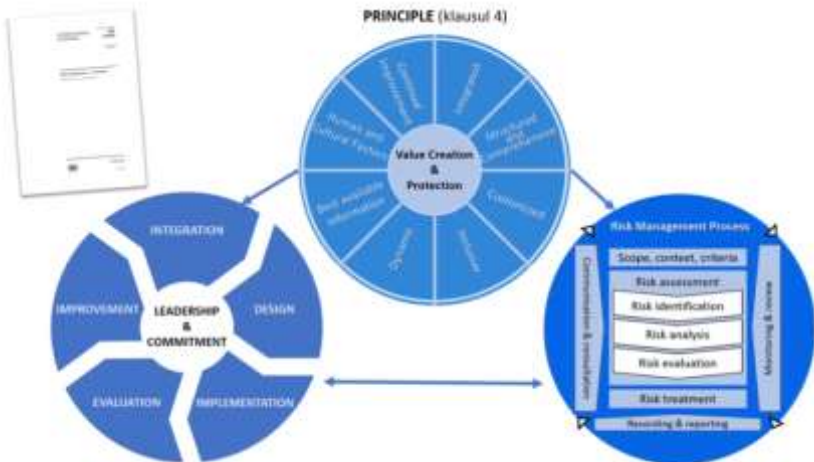
Selain itu, menurut Supriyadi (2021:244), pada tahap evaluasi sistem,

penting untuk berhati-hati dan cermat, karena masalah utama biasanya muncul saat implementasi sistem.

Walaupun telah dilakukan mitigasi risiko, kadangkala ada hal yang dapat ditembus, sehingga sistem dan teknologi informasi yang digunakan terganggu. Kadangkala entitas sengaja membiarkan sistem lama, untuk menghindari masalah baru saat implementasi sistem. Oleh karena itu, tahap evaluasi sistem sangat penting ditindaklanjuti kembali ke tahap awal, dengan menilai ulang risiko dan melakukan mengubah cara mengendalikan risiko. Pada tahap evaluasi, basis data yang digunakan juga harus dapat dipertahankan, agar data asli tidak terganggu. Jika terdapat risiko krusial atau sangat krusial di tahap implementasi, tahap evaluasi kadangkala dapat berlanjut ke transisi ke sistem baru.

Di sisi lain, tahap evaluasi sistem juga tidak hanya bertujuan menjamin sistem bekerja dengan baik, namun juga memastikan bahwa entitas memperoleh pengembalian dari dana yang sudah diinvestasikan untuk pengembangan teknologi tersebut.

10.3 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Risiko pada Teknologi



(Sumber: Indri Pedia, 2021)

Menurut Indri Pedia (2021) dan Rachmina (2021), manajemen risiko juga mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan harus segera tanggap terhadap perubahan. Dengan demikian, pihak-pihak dalam perusahaan yang terkait dengan manajemen risiko, baik direksi, komisaris, manajer, maupun penyedia teknologi informasi, harus memiliki budaya risiko yang terpadu, untuk mengamankan teknologi informasi yang digunakan. Tidak hanya mengamankan, namun juga untuk mengembangkan teknologi informasi yang digunakan, sesuai kebutuhan zaman.

Menurut *Indonesia Risk Management Professional Association* (IRMPA), langkah untuk menciptakan budaya manajemen risiko antara lain yaitu:

- a. komitmen pimpinan untuk mencapai kesepakatan visi misi entitas dengan manajemen, pelaksana kegiatan

entitas, dan pihak terkait/*stakeholder*, serta berusaha menerapkan budaya manajemen risiko.

- b. edukasi kepada pihak terkait/*stakeholder* organisasi tentang pentingnya manajemen risiko
- c. komunikasi secara berkelanjutan dan konsisten tentang fakta dalam implementasi teknologi informasi.
- d. dokumentasi prosedur, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi manajemen risiko yang diikuti dengan sosialisasi kepada para pihak terkait/*stakeholder*.

DAFTAR PUSTAKA

- Firdaus, M.F.K. 2020. Evaluasi Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan *Framework Cobit 5* (Studi Kasus). *Applied Information Systems and Management (AISM)*, 03(02), 101-106. <https://media.neliti.com/media/publications/338043-evaluasi-manajemen-risiko-teknologi-info-c0203909.pdf>.
- Indri Pedia. 2021. Penentuan Scope dan Konteks Risiko Berbasis ISO 31000. <https://www.youtube.com/watch?v=8wyO10meEXE>.
- Kadir, Abdul. 2014. Pengenalan Sistem Informasi Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maria, E. 2021. *Manajemen Risiko Teknologi Informasi*. <https://www.youtube.com/watch?v=C8eYQRpeDyo>.
- Periyadi. November 2015. Analisis Resiko Teknologi Informasi Sistem Terintegrasi iGracias Berbasis Risk Assesment Menggunakan SNI ISO-IEC 27001-2009. *Jurnal Teknologi Informasi*, 2(03), 70-78. <https://journals.telkomuniversity.ac.id/jti/article/download/507/383>.
- Rachmina, D. 2021. *Prinsip 07 Manajemen Risiko SNI ISO 31000 – Faktor Manusia dan Budaya*. <https://irmapa.org/prinsip-07-manajemen-risiko-sni-iso-31000-faktor-manusia-dan-budaya/>.
- Rachmina, D. 2021. *Ruang Lingkup, Konteks, Kriteria Manajemen Risiko – Kriteria Risiko*. <https://irmapa.org/ruang-lingkup-konteks-kriteria-manajemen-risiko-kriteria-risiko/>.
- Rahman, S. 2010. *Implikasi Etis Teknologi Informasi*. <http://saifulrahman.lecture.ub.ac.id/files/2010/03/Implikasi-Etis-TI1.pdf>.

- Sufa, I.F. & Soewito, B. 17 November 2021. *Framework IT Risk Management (Kerangka Kerja Manajemen Risiko pada IT)*. <https://mti.binus.ac.id/2021/11/17/framework-it-risk-management-kerangka-kerja-manajemen-risiko-pada-it/>.
- Supriyadi, E. 2021. *Sistem informasi Bisnis Dunia Versi 4.0*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Suyudi, T. 23 Maret 2021. *Ini Aturan OJK tentang Manajemen Risiko Penggunaan Teknologi Informasi di Non-Bank*. <https://www.itworks.id/38076/ini-aturan-ojk-tentang-manajemen-risiko-penggunaan-teknologi-informasi-di-non-bank.html>.
- Otoritas Jasa Keuangan. 7 Juli 2022. *Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum*. <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penyelenggaraan-Teknologi-Informasi-Oleh-Bank-Umum/POJK%2011%20-%202003%20-%202022.pdf>.
- Otoritas Jasa Keuangan. 9 Maret 2021. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 4 /POJK.05/2021*. <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penerapan-Manajemen-Risiko-dalam-Penggunaan-Teknologi-Informasi-oleh-Lembaga-Jasa-Kuangan-Nonbank/pojk%204-2021.pdf>

BAB 11

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN RISIKO

Oleh Aderina Kesumawati Harahap

11.1 Definisi

Manusia akan berhadapan dengan berbagai permasalahan. Dalam perspektif ekonomi; pada penciptaan Tujuan, Visi, Misi organisasi ekonomi, manusia selalu berhadapan dengan masalah mengenai “why, who, how, what, & when”, serta pertanyaan stereotip lain. Pertanyaan yang muncul ini menyiratkan bahwa berbagai permasalahan yang harus dipecahkan, bila si pengambil keputusan hendak mewujudkan tujuan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Dalam prosedur pemecahan permasalahan, baik individu maupun pihak manajemen perusahaan akan memiliki beberapa alternatif yang bisa dipilih. Tetapi perlu diingat bahwa setiap alternatif akan memiliki dampaknya masing masing. Seorang individu juga diasumsikan bahwa ia akan memilih sebuah keputusan agar dapat memaksimalkan kepuasan pada pemenuhan keinginan secara rasional. Mahluk yang rasional “terpaksa” mengambil keputusan yang dapat memaksimumkan hasil karena didorong atas alasan mengenai ketersediaan sumber daya yang terbatas.

Teori kelangkaan (*constraints/scarcity*) akan memaksa individu untuk menyeimbangkan perspektif antara perumusan keputusan rasional berhadapan pada pengambilan langkah yang akan memberikan manfaat

optimal. Berdasarkan keseimbangan perspektif itulah, maka lahirlah model dan teori pengambilan keputusan. Decision making (pengambilan keputusan) adalah sebuah mekanisme dalam melakukan penilaian dan menyeleksi sebuah / beberapa pilihan. Ketetapan decision making dirumuskan setelah menjalani beberapa proses perhitungan rasional dan peninjauan alternatif. Sebelum kesimpulan dirumuskan dan dilaksanakan, terdapat beberapa jenjang tahapan yang harus dilalui oleh si pembuat keputusan. Jenjang tahapan tersebut mungkin dapat meliputi rekognisi permasalahan dasar, menyiapkan putusan alternatif yang dapat dipilih, lalu mencapai fase pemilihan keputusan terbaik.

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Namun kalau kita coba lihat pendapat para ahli, maka dapat kita temukan ada begitu banyak definisi atau pengertian pengambilan keputusan diantaranya adalah definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh G.R. Terry. Menurut G.R. Terry pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Menurut Claude S. George, JR, pengambilan keputusan merupakan proses yang dikerjakan oleh kebanyakan manajer yang berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran, pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

Horold dan Cyril O'Donnell berpendapat pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Sementara, P. Siagan berpandangan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan. Dari beberapa definisi atau pengertian pengambilan keputusan yang telah dikemukakan, diperoleh gambaran singkat bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang dilakukan secara sistematis untuk pemecahan masalah.

Keputusan adalah suatu pilihan dari strategi tindakan. Pengambilan keputusan merupakan aktivitas manajemen berupa pemilihan tindakan dari sekumpulan alternatif yang telah dirumuskan sebelumnya untuk memecahkan suatu masalah atau suatu konflik yang terjadi dalam manajemen. Namun keputusan yang akan diambil masih bisa mengandung risiko karena hasil keputusan tersebut tidak diketahui dengan pasti. Apabila di dalam keadaan ketidakpastian tersebut, pengambilan keputusan dapat mengetahui besarnya nilai kemungkinan (probabilitas) mengenai hasil atau kejadian yang tidak pasti tersebut, maka dikatakan keputusan dalam keadaan ada risiko (risk). Tetapi adanya risiko tersebut tentunya tidak menghalangi pengambil keputusan untuk tetap mengambil keputusan. Yang harus dilakukan adalah mengurangi risiko yang ditimbulkan dalam pengambilan keputusan dengan mencari probabilitas kejadian tidak pasti. Dalam proses produksi pada industri manufaktur yang mempunyai tipe *made to stock*, pihak perencana produksi harus dapat menentukan jumlah produksi yang paling optimum. Permasalahan yang terjadi adalah ketika permintaan produk yang tidak sama untuk setiap periode.

Pengambilan keputusan adalah sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai alternative

pilihan yang tersedia. Seseorang terkadang dihadapkan pada suatu keadaan dimana ia harus menentukan pilihan (keputusan) dari berbagai alternatif yang ada. Proses ini terkadang sangat sulit karena berdampak pada dirinya dan lingkungan sekitarnya. Seorang pimpinan produksi memutuskan untuk mengurangi produksi di saat kondisi perekonomian sedang buruk, seorang jenderal memutuskan untuk melakukan serangan mendadak karena tahu bahwa musuh sedang tidap siap dan siaga. Masih banyak contoh-contoh lainnya yang terkait dengan pengambilan keputusan dalam kehidupan sehari-hari.

Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (problem solving) dan setiap keputusan yang dibuat pasti ada tujuan yang hendak dicapai. Hampir setiap hari, bahkan setiap saat selalu ada keputusan yang dibuat misalnya di rumah tangga, di kantor atau di dalam organisasi (departemen, dan industri pemerintah, perusahaan, perguruan tinggi) atau di masyarakat. Keputusan dibuat oleh individu (perorangan), organisasi, kelompok individu, negara dengan satu tujuan atau lebih yang hendak dicapai. Dalam dunia yang modern ini, kehidupan menuntut banyak sekali keputusan yang harus dibuat baik yang memiliki dampak yang luas maupun yang sempit. Mengenai efektivitas dalam mencapai tujuan yang dikehendaki.

Salah satu komponen terpenting dari proses keputusan ialah kegiatan pengumpulan informasi dari mana suatu apresiasi mengenai situasi keputusan dapat dibuat. Apabila informasi yang cukup dapat dikumpulkan guna memperoleh suatu spesifikasi yang lengkap dari semua alternatif dan tingkat efektivitasnya dalam situasi yang sedang terjadi, maka keputusan yang diambil relatif mudah. Akan tetapi dalam prakteknya, sangatlah tidak mungkin

untuk mengumpulkan informasi yang secara lengkap, mengingat terbatasnya dana, waktu dan tenaga.

Pengambilan keputusan pada suatu organisasi/perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Umumnya dalam mengambil sebuah keputusan manajemen perusahaan mempertimbangkan resiko dari tiap solusi masalah yang ada. Dalam memilih solusi, suatu organisasi/perusahaan biasanya hanya mengambil dari hasil rapat, diskusi dan voting antar sesama pimpinan tiap divisi atau departemen. Pemilihan solusi dengan cara tersebut memiliki kekurangan yang salah satunya adalah memakan waktu apabila ada masalah sama yang terjadi berulang dan kurang terukur, sehingga masalah tersebut tidak dapat di atasi dengan baik. Maka dibutuhkan suatu cara untuk menangani masalah tersebut.

11.2 Tujuan Pengambilan Keputusan

Setiap individu/ organisasi yang akan melakukan pengambilan keputusan selalu memiliki tujuan yang terkait dengan keputusan yang diambilnya. Secara umum, maksud dan tujuan dari pengambilan keputusan adalah untuk memecahkan masalah. Tujuan dari pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

Pertama, tujuan yang bersifat tunggal yaitu tujuan pengambilan yang bersifat tunggal terjadi apabila yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain. Misalnya, masalah yang dihadapi hanya masalah yang menyangkut satu aspek saja yaitu masalah keuangan, maka keputusan yang diambil hanya menyangkut aspek keuangan, Bila masalah keuangan diselesaikan tidak akan menimbulkan akibat lain atau efek sampingan terhadap aspek lain.

Kedua, tujuan yang bersifat ganda yaitu tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau bersifat tidak kontradiktif. Masalah yang kontradiktif misalnya masalah pemenuhan kebutuhan bahan untuk satu periode operasi. Salah satu alternatif solusi adalah kebutuhan tersebut dipenuhi sekaligus dalam satu kali pembelian bahan. Bila demikian maka akan menghemat biaya pesan karena hanya melakukan pemesanan pembelian satu kali, dan ada kemungkinan mendapat potongan harga karena membeli dalam jumlah banyak sekaligus. Namun disisi lain, solusi tersebut juga berakibat biaya simpan akan menjadi tinggi karena dengan membeli dalam jumlah besar akan menimbulkan persediaan yang besar pula. Persediaan bahan tersebut memerlukan tempat penyimpanan dan pemeliharaan. Alternatif lain adalah dengan melakukan pemesanan dalam jumlah sedikit, atau dengan kata lain pemenuhan kebutuhan bahan dalam satu periode dilakukan dengan pemesanan berulang-ulang. Akibatnya, biaya pesan menjadi mahal karena harus sering melakukan pemesanan pembelian. Selain itu ada resiko kehabisan bahan sehingga terganggunya proses produksi karena pesanan belum datang sementara persediaan bahan sudah habis. Di sisi lain, biaya penyimpanan dan pemeliharaan bahan menjadi relatif kecil karena jumlah bahan yang disimpan sedikit. Dalam hal demikian diperlukan pengambilan keputusan yang tujuannya bersifat ganda.

11.3 Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dibuat berdasar proses analisis, pendenahan, dan pensimulasian melalui berbagai perhitungan alternatif solusi yang mungkin dilakukan. Tahap pengambilan keputusan mempunyai beberapa langkah :

1. Pemahaman dan menyatakan dasar permasalahan. Para pemimpin sering berhadapan dengan kenyataan bahwa permasalahan yang sulit dipecahkan atau sukar diidentifikasi, bukan merupakan dasar dari sebuah permasalahan. Para pemimpin dapat memahami masalah yang sedang dihadapi dengan beberapa fase. Pertama, pemimpin secara sistematis menguji hubungan sebab-akibat. Kedua, pemimpin menganalisis perubahan atau penyimpangan normal sebuah permasalahan yang sedang berlangsung.
2. Pencarian dan proses data analisis yang signifikan. Setelah pemimpin menemukan dan menyatakan masalah, pemimpin harus memformulasikan langkah kedepan. Langkah pertama pemimpin adalah harus menetapkan data dan informasi apa yang diperlukan dalam merumuskan keputusan yang akurat. Langkah yang kedua adalah memastikan bahwa informasi dan data tersebut mampu didapatkan secara tepat waktu dan relevan.
3. Pengembangan solusi alternatif. Kecenderungan dalam menerima solusi alternatif keputusan yang feasibel akan mampu menghindarkan pemimpin dari kegagalan dalam pencapaian dan penyelesaian yang optimal. ekspansi sejumlah alternatif solusi membuat pemimpin secara otomatis menghalangi kecenderungan dalam pembuatan keputusan yang tergesa-gesa, sekaligus mengarahkan seorang pemimpin untuk merumuskan keputusan yang makin efektif. Pemimpin harus menentukan solusi alternatif yang secara overall mampu menyelesaikan

permasalahan, walaupun pilihan tersebut bukanlah hal ideal.

4. Evaluasi alternatif solusi. Setelah pemimpin mengemukakan sekumpulan alternative solusi, pemimpin harus melakukan evaluasi sekumpulan alternatif tersebut. Tujuan dari evaluasi adalah untuk menilai tingkat efektifitas dari setiap alternative solusi.
5. Pemilihan alternatif solusi terbaik. Pengambilan keputusan adalah hasil pengevaluasian berbagai alternatif yang tersedia. Alternatif yang terpilih harus didasarkan pada kemampuan pemimpin dalam menghadapi konsekuensi yang akan terjadi setelah implementasi dari alternatif terpilih tersebut.
6. Implementasi Keputusan. Setelah solusi terbaik terpilih, para pemimpin harus menetapkan perencanaan untuk menghadapi berbagai potensi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan keputusan. Sejalan dengan itu, pemimpin perlu memperhitungkan berbagai ketidakpastian dan bahaya sebagai konsekuensi dalam sebuah keputusan. Pada langkah ini, keputusan pemimpin juga harus mensyaratkan prosedur pelaporan kemajuan secara periodik serta menyusun tindakan preventif apabila timbul penyimpangan dari implementasi keputusan.
7. Evaluasi perolehan keputusan. Implementasi evaluasi keputusan harus diawasi secara periodik. pemimpin akan melakukan penilaian apakah implementasi telah dilakukan secara baik dan keputusan membuahkan hasil yang ditargetkan.

Kegiatan pengambilan keputusan pada prinsipnya meliputi setidaknya empat aktivitas, yaitu:

1. Aktivitas yang pertama adalah kegiatan inteligensi. Kegiatan inteligensia di sini merupakan kegiatan

- mengamati lingkungan untuk kepentingan membuat keputusan.
2. Kegiatan perancangan. Kegiatan menemukan mengembangkan dan analisis berbagai kemungkinan tindakan dalam rangka pembuatan keputusan.
 3. Kegiatan pemilihan, yaitu kegiatan memilih atau menentukan tindakan tertentu dari berbagai alternatif tindakan yang dapat diambil.
 4. Kegiatan peninjauan. Tindakan yang telah dipilih kemudian dilaksanakan dan dievaluasi. Bila proses pengambilan keputusan dianalisis, maka analisis tersebut sebenarnya tidak jauh berbeda dengan analisis proses kebijakan. Ini karena komponen proses kebijakan juga merupakan komponen proses pengambilan keputusan yang meliputi (1) masalah kebijakan, (2) alternatif kebijakan, (3) tindakan kebijakan, (4) hasil kebijakan, dan (5) pola pelaksanaan kebijakan. Antar komponen tersebut secara berurutan saling terkait dan terhubung oleh metode. Misalnya komponen (1) dan komponen (2) terhubung oleh metode prakiraan. Artinya untuk menyelesaikan komponen (1) diperlukan metode prakiraan yang menghasilkan berbagai alternatif kebijakan. Dari komponen (2) menuju komponen (3) diperlukan metode rekomendasi untuk memilih salah satu dari berbagai alternatif kebijakan. Selanjutnya dari komponen (3) ke komponen (4) diperlukan metode monitoring untuk memantau hasil dari kebijakan yang dipilih. Terakhir dari komponen (4) ke komponen (5) atau kembali ke komponen (2) diperlukan metode evaluasi. Bila evaluasi menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan kebijakan baik, maka komponen (5) merupakan kesimpulan untuk menjadi pegangan di saat mengalami masalah serupa. (siagian, 1998)

11.4 Teknik Pengambilan Keputusan

Empat Kategori Teknik Pengambilan Keputusan yaitu :

- (a) Keputusan dalam keadaan kepastian (*certainty*) Apabila semua informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan lengkap, maka keputusan dikatakan dalam keadaan yang pasti (terdapat kepastian). Dengan kata lain dalam keadaan ada kepastian, kita dapat meramalkan secara tepat hasil dari tindakan (*action*). Misalnya dalam persoalan linear programming, kita dapat mengetahui berapa jumlah keuntungan (*profit*) maksimum yang bisa diperoleh setelah kita mengetahui persediaan setiap jenis bahan dan kebutuhan input bagi masing-masing jenis produk. Dalam kehidupan sehari-hari, banyak sekali keputusan yang kita ambil dalam keadaan ada kepastian. Kita tahu dengan pasti arah untuk berangkat ke kantor, restoran favorit, atau obat yang mujarab. Hal-hal semacam itu sudah rutin kita laksanakan sehingga tidak perlu pemikiran yang mendalam. Permasalahan akan berbeda ketika pemerintah harus mengatur ekspor non-migas dari sektor pertanian agar jumlah penerimaan devisa hasil ekspor maksimal dengan memperhatikan kendala-kendala yang ada. Misal, luas lahan yang tersedia, jumlah petani, jumlah benih dan modal yang tersedia, dan jumlah permintaan. Berbagai teknik *Operation Research* (OR) yang tergolong ada kepastian antara lain *linear programming* (LP), persoalan transportasi, persoalan penugasan, net working planning. Pemecahan mengenai pengambilan keputusan dalam keadaan/ situasi adanya kepastian bersifat deterministik.
- (b) Keputusan dalam keadaan resiko (*risk*) Resiko terjadi bila hasil pengambilan keputusan walaupun tidak dapat diketahui dengan pasti, tetapi dapat diketahui nilai kemungkinannya (probabilitas). Misalnya, anda ingin

memutuskan membeli barang. Setiap barang dibungkus dengan rapi sehingga anda tidak dapat membedakan barang yang dalam keadaan bagus maupun cacat. Seandainya penjual tersebut jujur dan anda diberitahu bahwa barang tersebut berjumlah 100 buah dan barang yang dalam keadaan rusak berjumlah 99 buah. Kemudian anda harus memutuskan apakah membeli barang tersebut atau tidak. Bila anda termasuk orang yang normal, mungkin anda tidak akan membeli barang tersebut, sebab risikonya terlalu besar. Kemungkinan memperoleh barang rusak sebesar 99%. Namun jika sebaliknya, jumlah barang yang rusak hanya ada 1 buah. Kemungkinannya adalah anda akan membeli barang tersebut, sebab kemungkinan untuk mendapatkan barang rusak hanya 1%.

- (c) Keputusan dalam keadaan ketidakpastian (*uncertainty*) Adalah suatu keadaan dimana kita tidak dapat menentukan keputusan karena belum pernah terjadi sebelumnya (pertama kali). Dalam keadaan ini kita perlu mengumpulkan informasi sebanyak-banyak tentang suatu permasalahan. Dengan informasi tersebut maka dapat dibuat beberapa alternatif-alternatif keputusan sehingga dapat diketahui nilai probabilitasnya. Dengan diperolehnya nilai probabilitas baik berdasarkan informasi yang anda peroleh maupun berdasarkan pendapat anda secara subjektif. Permasalahan ini sudah tidak lagi berada dalam ketidakpastian, melainkan berada dalam kepastian karena resiko yang akan diterima telah diketahui. Walaupun nilai probabilitas yang anda peroleh cukup kasar (*roughly estimate*). Pohon keputusan (*decision tree*) bisa dipergunakan untuk memecahkan persoalan dalam ketidakpastian.
- (d) Keputusan dalam keadaan konflik (*conflict*) Terkadang dalam pengambilan keputusan tidak selalu lancar. Banyak

permasalahan-permasalahan yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Apalagi bila keputusan yang diambil terdapat konflik atau dapat menyebabkan konflik. Situasi konflik dapat terjadi bila kepentingan dua pengambil keputusan atau lebih saling bertentangan (ada konflik) dalam situasi yang kompetitif. Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (*player*) dalam suatu permainan (*game*). Sebagai contoh, pengambil keputusan (sebut A) memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (*course of action*). Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan yang lain (sebut B) juga mengambil tindakan tertentu.

Dalam analisis keputusan (*decision analysis*), pengambil keputusan atau pemain tidak hanya tertarik pada apa yang secara individual dilakukan, tetapi juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yaitu A dan B). Oleh karena itu keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif (menguntungkan) atau negatif (merugikan). Dalam praktiknya banyak sekali situasi semacam itu, misalnya perusahaan terlibat dalam strategi pasar yang kompetitif, pengembangan produk baru, dan memikat eksekutif yang berpengalaman. Walaupun kelihatannya sederhana, keputusan dalam situasi ada konflik sering kali dalam praktiknya menjadi sangat kompleks (ruwet). Misalnya, kita dihadapkan pada keadaan yang tidak pasti ditambah lagi adanya tindakan pihak lawan yang bisa mempengaruhi hasil keputusan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan menjadi lebih banyak. Keputusan dalam situasi ada konflik bisa dipecahkan dengan teori permainan (*game theory*).

Manajemen dan Pengambilan Keputusan Keputusan yang kita buat menyangkut berbagai bidang seperti, ekonomi, sosial dan budaya. Lingkungan dimana kita hidup sangat kompleks dengan berbagai komponen atau faktor-faktor yang perlu diperhatikan seperti hukum, moralitas, kenyataan ekonomi, dan sebagainya. Jadi pengambilan keputusan sering tidak sederhana. Walaupun dalam kenyataannya, kita membuat keputusan setiap hari, jarang sekali kita merenungkan sejenak tentang bagaimana sebenarnya kita membuat keputusan. Tak seorang pun sempurna sebagai pengambil keputusan, akan tetapi kita menghendaki suatu sukses paling tidak untuk keputusan-keputusan paling penting. Misalnya keputusan tentang karier, sebab akan mengarahkan jalan mana yang harus ditempuh.

11.5 Manfaat Manajemen Risiko dalam pengambilan keputusan:

- 1) Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (*prudent*) dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
- 2) Mampu memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
- 3) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian dari segi finansial.
- 4) Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.
- 5) Dengan adanya konsep manajemen risiko (*risk management concept*) yang dirancang detil maka artinya

perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara *sustainable* (berkelanjutan).

Selain itu kita juga bisa mendapatkan manfaat bagaimana cara pengambilan keputusan, sebagai berikut;

1. Pengambilan Keputusan pada Kondisi Pasti

Perlu Anda ketahui, kondisi seperti ini pasti muncul pada saat pengambil keputusan mengetahui dengan pasti. Dalam kondisi pasti, informasi yang didapatkan pasti bersifat akurat, terukur, dan dapat dipercaya. Kita mengetahui hubungan sebab-akibat dan bisa menebak apa yang bisa terjadi di masa depan.

Lalu, kondisi seperti ini biasanya ada pada kasus keputusan yang sifatnya rutin dan berulang. Alat bantu Linear Programming adalah alat yang baik digunakan untuk menghasilkan solusi optimal dalam permasalahan dalam kondisi pasti.

2. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Risiko:

Bila seorang manajer tidak mempunyai informasi sempurna atau mempunyai informasi yang masih simpang siur, berarti berpotensi munculnya risiko. Dalam keadaan berisiko, pengambil keputusan memiliki informasi yang tidak lengkap tentang alternatif yang tersedia namun memiliki gagasan bagus tentang probabilitas hasil untuk setiap alternatif.

Dalam membuat keputusan berdasarkan risiko, manajer harus menentukan probabilitas pada setiap alternatif berdasarkan informasi yang ada atau berdasarkan pengalamannya. Pendekatan populer yang digunakan pada kondisi ini antara lain: *Expected Monetary Value* (EMV) dan *Expected Opportunity Loss* (EOL).

3. Pengambilan Keputusan pada Kondisi Tidak Pasti

Keputusan ini paling penting dibuat di lingkungan yang kompleks dalam keadaan tidak pasti. Kondisi ketidakpastian muncul pada saat kita tidak bisa memprediksi masa dan kondisi dimana serba fluktuatif. Pembuat keputusan tidak mengetahui semua alternatif yang ada, risiko yang terkait dengan masing-masing, dan konsekuensi dari setiap alternatif atau probabilitasnya.

Dalam situasi ini, seorang manajer tidak memiliki informasi lengkap tentang alternatif dan informasi apa pun yang tersedia, sekalipun ia mempunyai informasi, namun tidak berguna dalam menghadapi ketidakpastian tersebut. Sehingga para manajer perlu membuat asumsi tertentu mengenai situasi tersebut untuk memberikan kerangka kerja yang masuk akal.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang memutuskan untuk memperluas operasinya di negara asing mungkin tidak tahu banyak tentang budaya, undang-undang, lingkungan ekonomi, dan politik negara tersebut. Situasi politik bisa jadi sangat bergejolak sehingga bahkan para ahli pun tidak bisa memprediksi kemungkinan perubahan pemerintahan. Pendekatan populer yang digunakan pada kondisi ini antara lain: Maximax, Maximin, Minimax, Minimax Regret, Laplace, dan Hurwick.

4. Pendekatan Mutakhir Pengambilan Keputusan pada Kondisi Tidak Pasti

Kali ini, terdapat beberapa teknik modern untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pada kondisi tidak pasti. Cara terpopuler antara lain: analisis risiko, pohon keputusan, dan teori preferensi.

a. Analisis Risiko:

Manajer yang mengikuti pendekatan ini menganalisis ukuran dan sifat risiko yang terlibat dalam memilih tindakan tertentu. Misalnya, saat meluncurkan produk

baru, seorang manajer harus menganalisis secara hati-hati masing-masing variabel berikut biaya peluncuran produk, biaya produksinya, investasi modal yang dibutuhkan, harga, ukuran pasar potensial dan persentase pasar.

Analisis risiko melibatkan penilaian risiko kuantitatif dan kualitatif, manajemen risiko dan komunikasi risiko dan memberi manajer pemahaman yang lebih baik mengenai risiko dan manfaat yang terkait dengan tindakan yang diusulkan. Keputusan tersebut merupakan *trade-off* antara risiko dan manfaat yang terkait dengan tindakan tertentu dalam kondisi ketidakpastian.

b. Pohon Keputusan:

Teknik pohon keputusan dianggap sebagai salah satu cara terbaik untuk menganalisis sebuah keputusan. Pendekatan pohon keputusan mengandung grafis dari alternatif tindakan dan kemungkinan hasil dan risiko terkait dengan setiap tindakan. Dengan menggunakan diagram “pohon” yang menggambarkan titik-titik keputusan, setiap kejadian dan probabilitas dalam tindakan, teknik pengambilan keputusan ini memungkinkan pengambil keputusan melacak jalur optimal atau tindakan.

c. Teori Preferensi atau Utilitas:

Ini adalah pendekatan lain dalam pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian. Pendekatan ini didasarkan pada anggapan bahwa sikap individu terhadap risiko bervariasi. Beberapa individu bersedia mengambil hanya risiko yang lebih kecil, sementara yang lain bersedia mengambil risiko lebih besar. Melihat penjabaran di atas, semoga Anda yang membaca dapat

memahami dengan mudah terkait manfaat manajemen risiko serta cara pengambilan keputusannya.

11.6 Teknik Pengambilan Keputusan secara Sederhana

1. Analisis Jaringan

Analisis Jaringan merupakan salah satu teknik perencanaan yang digunakan dalam pendekatan riset operasional. Teknik analisis ini membantu kita dalam menentukan keputusan atas beberapa pilihan yang dihadapkan pada sejumlah faktor yang berbeda.

Langkah dalam teknik pengambilan keputusan ini adalah: 1) Daftar seluruh pilihan yang kita tetapkan, dan seluruh faktor yang kita anggap penting dalam proses pengambilan keputusan. 2) Tempatkan keduanya dalam sebuah tabel, dimana pilihan diletakkan pada baris dan faktor kolom. 3) Tetapkan tingkat kepentingan relatif dari seluruh faktor. Tunjukkan hal tersebut dalam bentuk angka. Angka digunakan untuk mengukur tingkat preferensi dengan tingkat kepentingan dari faktor tersebut. 4) Beri penilaian setiap faktor yang dipilih, dari 0 (sangat buruk) sampai 3 (sangat baik). 5) Kalikan setiap nilai yang kita berikan dengan nilai kepentingan relatif yang kita tetapkan. 6) Nilai pilihan tertinggi merupakan pilihan solusi yang tepat atas masalah yang kita hadapi. Contoh: Seseorang ingin membeli mobil yang dapat memuat banyak barang, namun juga harus dapat dipakai untuk bergaya ala tampilan pelaku bisnis yang elit dan elegan. Mobil yang diinginkan juga harus memiliki tampilan layaknya sport car. Mobil apa yang dia pilih untuk dapat memenuhi kriteria tersebut?

2. Teknik Implikasi Plus Minus

Teknik pengambilan keputusan PMI menimbang implikasi plus dan minus dari sebuah pilihan. Teknik ini digunakan untuk melihat pro kontra dari keputusan yang akan diambil. 1)

Langkah dalam teknik PMI dijabarkan sebagai berikut: 2) Gambar tabel dengan judul setiap kolom: plus, minus, implikasi 3) Di kolom plus, tulis seluruh konsekuensi positif dari suatu pilihan 4) Di kolom minus, tulis seluruh konsekuensi negatif dari suatu pilihan. 5) Di kolom implikasi, tuliskan seluruh implikasi beserta hasil yang memungkinkan dari pilihan yang diambil, baik positif maupun negatif. 6) Tentukan nilai untuk setiap konsekuensi yang ditetapkan. Dalam hal ini, penilaian dilakukan secara subyektif. (Tetapkan skalanya!) 7) Totalkan seluruh nilai. Hasil positif menunjukkan bahwa pilihan sebaiknya diambil, nilai negatif sebaliknya. Contoh kasus: Sebuah perusahaan memutuskan membuka kantor cabang baru. Pilihan sementara yang diajukan adalah menentukan letak kantor di pusat kota. Bagaimana perusahaan memutuskan?

3. Analisis Kekuatan Lapangan

Teknik ini digunakan untuk melihat seluruh kekuatan yang mendukung dan menghambat sebuah keputusan. Dengan melakukan analisis terhadap faktor kekuatan, maka kita dapat memperkuat kekuatan yang mendukung sebuah keputusan, dan mengurangi pengaruh dari kekuatan yang menghalangi terbentuknya keputusan terbaik. Adapun langkah untuk teknik adalah:

- 1) Daftar seluruh kekuatan yang mendukung di satu kolom, dan kekuatan lain yang menghalangi kolom lainnya.
- 2) Tentukan skor untuk tiap kekuatan, dari 1 (lemah) sampai 5 (kuat)
- 3) Gambar diagram yang menunjukkan seluruh kekuatan, baik mendukung maupun menghalangi keputusan beserta skornya.

Contohnya: Seorang pemilik pabrik sedang memutuskan apakah dia akan memasang peralatan manufaktur baru atau tidak dari pabriknya. Sebagai manajer,

Anda diminta untuk menganalisis faktor yang menghasilkan keputusan terbaik untuk pabrik. Langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menanyakan apakah rencana yang ditetapkan akan diteruskan atau tidak. Teknik ini akan membantu kita dalam menentukan bagaimana meningkatkan peluang keberhasilan rencana tersebut. Untuk tujuan tersebut, kita akan berhadapan dengan dua pilihan:

- a. Meningkatkan kekuatan pendukung agar tujuan dapat dicapai secara maksimal
- b. Mengurangi sejumlah kekuatan yang menghalangi tujuan yang telah ditetapkan. Umumnya, solusi untuk menghasilkan keberhasilan pemilihan keputusan akhir adalah melalui langkah ke dua / menetralsir sisi negatif.

Dalam kasus diatas, karyawan sebuah pabrik yang akan menggunakan teknologi baru memiliki resistance to change terhadap perubahan yang dilakukan. Mereka juga bertindak uncooperative jika kekuatan pendukung keputusan diterapkan. Berdasarkan hasil analisis, Anda sebagai pengambil keputusan dapat melakukan sejumlah perubahan sbb:

1. Melakukan pelatihan karyawan. Cara ini akan meningkatkan biaya, tetapi akan mengurangi tenaga kerja yang melakukan lembur dan menghilangkan ketakutan terhadap penerapan teknologi baru.
2. Penerapan teknologi akan menghasilkan kekuatan baru yang penting guna mendukung pertumbuhan bisnis.
3. Mesin baru akan menghasilkan sejumlah jenis pekerjaan baru bagi karyawan.
4. Penerapan mesin akan meningkatkan upah meski menambah produktifitas. Dalam hal ini biaya akan bertambah , tetapi resiko kerja lembur berkurang sebanyak .

Dampak alat baru terhadap lingkungan dapat dikurangi dengan menerapkan sistem pengawasan polusi . Analisis Biaya Dan Manfaat Teknik analisis biaya dan manfaat merupakan teknik yang digunakan untuk memutuskan kemungkinan perubahan atas alternatif pilihan yang telah dipertimbangkan.

Teknik ini cukup mudah digunakan karena hanya menghitung nilai perkiraan manfaat dari suatu tindakan, dan mengurangnya dengan biaya yang akan muncul. Analisis biaya dan manfaat umumnya dilakukan dengan menerapkan teknik analisis keuangan. Seluruh biaya dan manfaat dengan demikian dikonversi menjadi uang sebagai denominator utama. Perhitungan biaya dari sebuah peristiwa dilakukan dengan mendetail, kemudian kurangkan seluruh biaya tersebut pada biaya manfaat yang tersedia. Contoh kasus Perusahaan Anda sedang memutuskan untuk menerapkan sistem pengolahan penjualan dan sistem hubungan manajemen berbasis komputer. Masalah yang dihadapi adalah perusahaan hanya memiliki sedikit komputer, dan tenaga penjualan yang gagap teknologi (gaptek). Manfaat yang didapat dari penerapan sistem berbasis komputer adalah tenaga penjualan dapat menghubungi lebih banyak pelanggan, sehingga dapat memberikan layanan yang lebih berkualitas serta dapat dipercaya. Manfaat lain adalah karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayyub, Bilal M.; Prassinis, Peter G.; Etherton, John. 2010. Risk-Informed Decision Making. http://memagazine.asme.org/Articles/2010/january/RiskInformed_Decision_Making.cfm –
- Supranto, Johannes. 2009. Teknik Pengambilan Keputusan. Rineka Cipta.
- Dermawan, Rizky. 2016. Pengambilan Keputusan; Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- H. Darmawi, Manajemen Risiko. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- D. Muriyatmoko, E. Satriyanto, and E. Puspita, “Program Bantu Sistem Analisis Manajemen Risiko,” Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, 2009.
- D. Cooper, “The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360:2004.” Broadleaf Capital International Pty Ltd, 2004.
- E. Lionita, “Analisa Penanganan Risiko Melalui Pendekatan Sistem Manajemen Risiko Dalam Bisnis Real Estat di Surabaya,” Petra Christian University, 2007.
- Fahmi, Irham. 2016. Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan. Jakarta: Rajawali Press.
- Rizki Eka Febriansah, Dewi Ratiwi Meiliza, Teori Pengambilan Keputusan, UMSIDA Press, 2020.
- Suyadi, Prawirosentono. 2002. Bahasan Komprehensif Strategi Pengambilan Keputusan Bisnis. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 12

RESIKO DAN KONSUMEN

KETIDAKPASTIAN

Oleh Syaiful Anwar

12.1 Manajemen Risiko

Persoalan manajemen risiko ternyata banyak dibahas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan tertuang dalam beberapa peraturan yang sudah ditetapkan. Salah satunya adalah Peraturan Pemerintah Nomer 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Peraturan tersebut terkait dengan kewajiban untuk melaksanakan manajemen risiko sebagai rentangkendali dari sebuah kegiatan di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Baru baru ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi telah menerbitkan Permenpan RB no. 5 Tahun 2020 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik terkait Manajemen Risiko. Dalam peraturan ini, manajemen risiko wajib terintegrasi dalam berbagai aktivitas perencanaan sampai dengan pelaksanaan.

Pengaturan manajemen risiko juga menjadi parameter dalam tingkat maturitas unit Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa sebagaimana diatur dalam Perpres nomer 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, yang petunjuk pelaksanaannya dituangkan dalam Peraturan Kepala LKPP No. 17 Tahun 2019 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ). Itu baru sebagian kecil dari banyak peraturan lain yang terkait dengan manajemen risiko. Melihat begitu banyaknya aturan dan pedoman manajemen risiko,

membuatnya menjadi hal yang patut dan penting untuk kita (Aparatur Sipil Negara) ketahui. Karena, manajemen risiko memang menjadi sangat penting dalam melaksanakan sebuah organisasi.

12.1.1 Yang Di Maksud Manajemen Risiko

Dalam mengatur atau me-manage sesuatu, segala bentuk ketidakpastian harus selalu menjadi bahan perhitungan dan harus mampu dikelola dengan baik. Kemampuan dan pengelolaan ketidakpastian inilah yang dalam ilmu manajemen dikenal sebagai manajemen risiko. Dalam prosesnya, manajemen risiko dapat dimasukkan dalam perencanaan manajemen. Dimana perencanaan kegiatan secara sempurna harus memasukkan unsur risiko guna menjawab serta mengantisipasi kemungkinan yang merugikan organisasi di kemudian hari.

Dari gambaran tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen risiko adalah proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan, dan mengurangi dampak merugikan pada suatu kejadian bagi organisasi. Selain itu, manajemen risiko berfungsi untuk melakukan pengawalan bagi organisasi dalam mencapai tujuandan sasaran organisasi.

Emmett J. Vaughan dan Curtis Elliot (1978) menyebutkan, risiko diartikan sebagai kans kerugian (*the chance of loss*), kemungkinan kerugian (*the possibility of loss*), ketidakpastian (*uncertainty*), penyimpangan kenyataan dari hasil yang diharapkan (*the dispersion of actual from expected result*), probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan (*the probability of any outcome different from the expected*).

Sedangkan Herman Darmawi (2006) menyatakan, manajemen risiko adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis, sertamengendalikan risiko dalam setiap kegiatan

perusahaan, dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.

Di sisi lain, *Irham Fahmi* (2010) mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi atau perusahaan menerapkan ukurandalam memetakan berbagai permasalahan yang ada, dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Dari kedua teori tersebut, secara umum manajemen risiko harus memenuhi persyaratan adanya parameter tujuan organisasi. Manajemen risiko juga harus dapat dianalisis serta manajemen risiko dapat dimonitor dan dikendalikan. Beberapa aturan tentang manajemen risiko sebetulnya sudah lama menjadi keharusan dalam aplikasi sistem kinerja.

12.1.2 Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan dari manajemen risiko adalah menjamin bahwa suatu perusahaan atau organisasi dapat memahami, mengukur, serta memonitor berbagai macam risiko yang terjadi dan juga memastikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat dapat mengendalikan berbagai macam risiko yang ada. Agar pelaksanaan bisa berjalan dengan lancar maka perlu adanya dukungan dalam menyusun kebijakan dan pedoman manajemen risiko, sesuai dengan kondisi perusahaan. Tujuan manajemen risiko secara umum digunakan sebagai dasar dalam memprediksikan bahaya atau hal yang tidak menyenangkan, yang akan dihadapi dengan perhitungan yang cermat serta pertimbangan yang matang dari berbagai informasi di awal, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Secara khusus, manajemen risiko bertujuan:

- a. Menyediakan informasi mengenai risiko kepada parapengambil keputusan.
- b. Meminimalkan kerugian dari berbagai risiko yangkemungkinannya akan dihadapi.
- c. Menjaga perusahaan tetap hidup dengan perkembanganyang berkesinambungan.
- d. Biaya manajemen risiko (*risk management*) yang efisien danefektif.
- e. Memberikan rasa aman.
- f. Memberi kemampuan pada perusahaan mengontrol aspekkeuangan secara lebih seksama.

12.2 Resiko

Ketika terjun ke dunia usaha, kita harus siap menghadapi segala bentuk perubahan, kejadian, dan hal-hal yang penuh ketidakpastian. Inilah perbedaan yang mendasar antara belajar di sekolah, yang penuh teori dan kepastian, dengan berwirausaha, yang penuh dengan hal-hal yang tidak pasti dan berisiko.

1. Ketidakpastian (*Unexpected Risk*)

Ketidakpastian selalu berhubungan dengan keadaan yang memiliki beberapa kemungkinan kejadian dan dampaknya. Ketidakpastian sering disebut risiko yang tidak terduga dari sebuah kejadian. Contoh :

- a. Perubahan cuaca yang beakibat pada masalah pengirimanbarang.
- b. Risiko yang terjadi karena bencana alam.
- c. Risiko yang terjadi karena perubahan kurs mata uang Negara lain.

Ciri-ciri dari ketidakpastian adalah :

- a. Tidak bisa diduga sebelumnya,
- b. Sulit direncanakan,

- c. Bersifat tiba-tiba,
 - d. Bisa digolongkan "*force majeure*" (bencana alam).
2. Risiko (*Expected Risk*)
- Risiko merupakan informasi, kejadian, kerugian, atau pekerjaan yang terjadi sebagai akibat dari keputusan yang diambil dalam kehidupan sehari-hari. Risiko dapat bersifat pasti maupun tidak pasti yang dapat dikalkulasi secara kualitatif. Contoh risiko :
- a. Kerugian akibat hilangnya barang
 - b. Penurunan pendapatan karena penurunan penjualan
 - c. Terbakarnya gedung yang berisiko menyebabkan kerugian.

12.2.1 Klasifikasi Risiko Usaha

1. Klasifikasi risiko secara umum ;
 - a. Risiko murni ; risiko yang menyebabkan kerugian dan tidak mungkin menimbulkan keuntungan. Risiko murni terjadi karena ketidaksengajaan dan tidak dapat di cegah. Contoh : kerugian akibat kerusakan mesin, kerugian akibat listrik mati, kerugian akibat kebakaran gedung.
 - b. Risiko Spekulatif ; risiko yang diambil secara sengaja atau sadar oleh seorang wirausaha dan memiliki dua kemungkinan hasil, yaitu keuntungan dan kerugian. Contoh : membeli barang dengan menggunakan mata uang asing.
2. Klasifikasi risiko berdasarkan jenis dampaknya ;
 - a. Risiko sistematis ; risiko yang mempunyai dampak lebih kompleks dibanding risiko murni atau spekulatif. Hal ini karena risiko yang timbul dapat berdampak pada bagian-bagian yang lain. Risiko ini berlangsung lebih

lama. Contoh : penurunan tingkat penjualan suatu produk akan menimbulkan kerugian, tetapi bila dalam waktu yang lama akan berdampak luas.

- b. Risiko spesifik; risiko yang memiliki dampak khusus dan tidak dapat dihindari tetapi bisa diminimalisi tingkat risikonya.

Contoh : berjualan es krim akan mengalami penurunan pada waktu musim hujan. Berjualan payung akan mengalami peningkatan jika musim hujan. Risiko ini bisadi atasi dengan melakukan kombinasi usaha, yaitu berjualan payung di musim hujan, dan es krim di musim kemarau.

12.2.2 Jenis-Jenis Resiko Usaha

Jenis-jenis resiko yang sering terjadi dalam dunia usaha danberwirausaha adalah sebagai berikut :

1. Risiko Perusahaan

Risiko yang terjadi pada usaha yang akan berdampakpada kelangsungan hidup atau saham perusahaan.

Contoh : Perusahaan didemo warga karena masalah lingkungan, pemerintah mengeluarkan peratran baru yang berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan.

2. Risiko Keuangan

Risiko yang berdampak kerugian pada aspek keuangan perusahaan. Contoh : Risiko selisih kurs mata uang yaitu bila produk kita dibeli dengan kursmata uang asing maka ada risiko kerugian akibatperubahan nilai kurs tersebut.

3. Risiko Likuiditas (Ketersediaan Uang Tunai) Risiko yang terjadi ketika ada tagihan macet dari pelanggan yang menyebabkan permasalahan dalam ketersediaanuang tunai (likuiditas) perusahaan. Halini bisa berdampak pada kerugian tingkat suku bunga dan kesulitan dalam membayar gaji karyawan.

4. Resiko Permodalan

Risiko yang terjadi karena kerugian penjualan, likuiditas, dan keuangan yang membuat modal usaha mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini harus diatasi dengan meneliti dan mengevaluasi factor penyebabnya.

5. Resiko Pasar

Risiko yang terjadi akibat persaingan usaha, perubahan pola persaingan, daya hiduppelanggan, maupun munculnya pesaing baru yang potensial di pasar produk kita. Dampaknya adalah berkurangnya omzet penjualan.

6. Resiko Operasional

Risiko dari penyimpangan hasil yang diprediksikan karena tidak sempurnanya penerapan keputusan, perubahan system, SDM, teknologi, produktivitas, inovasi, proses, dan mutu produk.

12.2.3 Faktor Penyebab Risiko Usaha

Faktor yang menyebabkan munculnya risiko usaha adalah :

1. Perubahan yang meliputi : lingkungan dan global, sosial dan ekonomi, persaingan, gaya hidup, tren pasar, teknologi, budaya, dan peraturan pemerintah.
2. Kesalahan strategi dan perencanaan.
3. Keputusan yang tidak tepat, sehingga menimbulkan kejadian di luar rencana.
4. Persiapan yang kurang matang.
5. Kelengahan pribadi atau pananggung jawab.

Klasifikasi Orang dalam Menghadapi Risiko Usaha

Berdasarkan cara pandang dan menghadapi risiko, setiap orang/wirausaha diklasifikasikan sebagai berikut :

1. *Risk Avoider/ Risk Free*

Merupakan orang yang tidak senang menghadapi risiko bahkan cenderung menghindari risiko. Menurut orang-orang ini, *risikomerupakan sumber masalah*.

2. *Risk Calculator*

Merupakan orang yang berani mengambil keputusan bila risiko atau dampaknya bisa dikalkulasikan (dihitung berapa tingkat kerugiannya)

3. *Risk Taker*

Merupakan orang yang berani namun spekulatif dalam mengambil keputusan dengan mengukur risiko secara intuitif saja. Para risk taker ini sering disebut speculator atau gambler.

4. *Risk Manager*

Merupakan orang yang berani dan mampu mengambil keputusan berdasarkan perhitungan tingkat risiko dan ketidakpastian dengan mengandalkan intuisinya untuk memperoleh keuntungan bisnis.

12.2.4 Cara Mengidentifikasi Risiko Usaha

Cara mengidentifikasi risiko adalah sebagai berikut :

1. Metode analisa daripengalaman dan sejarah

Gunakan informasi dan data yang ada untukmenganalisa risikoyang akan terjadi dikemudian hari. Contoh :

- a. Informasi keluhan pelanggan
- b. Informasi catatan produk
- c. Informasi track record SDM (rekam jejak karyawan)
- d. Informasi pertumbuhan penjualan

2. Metode pengamatan dan survei

Dengan melakukan pengamatan dan survey, akan diperoleh tentang hal yang diinginkan. Contoh :

- a. Pengamatan dan survei tingkat kebutuhan pasar
- b. Pengamatan dan survei tentang ketidakpuasan pelanggan
- c. Pengamatan dan survei gaya hidup pelanggan
- d. Pengamatan dan survei untuk menemukan produk baru

3. Metode acuan

Metode acuan sering digunakan dalam menemukan kelemahan, peluang, hambatan, kekuatan dan ancaman sehingga wirausaha tahu apakah produk, strategi, dan mutunya telah sesuai dengan pasar. Acuan yang digunakan adalah acuan yang bersifat strategis, yaitu pemimpin pasar atau produk unggulan.

4. Metode dari pakat atau pendapat ahli

Kita dapat mengidentifikasi risiko dan hal-hal yang mungkin terjadi dengan bertanya pada pendapat ahli bila mengambil keputusan tertentu.

12.3 Ketidakpastian

Istilah ketidakpastian dan risiko sering dianggap dua istilah yang sama. Namun kedua istilah tersebut sebenarnya berbeda. Ketidakpastian mengacu pada pengertian risiko yang tidak diperkirakan (*unexpected risk*), sedangkan istilah risiko itu sendiri mengacu kepada risiko yang diperkirakan (*expected risk*). Hampir semua aktivitas kita menghadapi banyak ketidakpastian di dunia ini. Ketidakpastian ini nantinya akan memunculkan risiko. Karena selalu ingin hidup aman dan tenteram maka kebanyakan orang takut menanggung risiko. Namun, semua tahap kehidupan mengandung risiko. Kemana

pun mengelak dari risiko maka disitu pun akan ditemukan risiko yang lainnya karena risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan. Bahkan dikatakan bahwa tidak ada hidup tanpa adanya risiko. Jadi, dengan demikian, setiap hari manusia menghadapi risiko, baik sebagai perorangan maupun sebagai perusahaan. Orang berusaha untuk melindungi diri dari risiko, demikian pula badan usaha pun harus berusaha melindungi usahanya dari risiko. Risiko muncul karena ada kondisi ketidak pastian. Investasi bisa mendatangkan keuntungan, bisa juga menyebabkan kerugian.

Ketidakpastian tersebut menyebabkan munculnya risiko. Dengan demikian, pembicaraan mengenai ketidak pastian berarti berbicara mengenai risiko. Risiko itu sendiri merupakan buah dari ketidak pastian. Usaha yang dilakukan oleh manusia, tentunya akan selalu berhadapan dengan sejumlah ketidak pastian dan risiko karena risiko dan ketidak pastian ada di mana-mana, dan memang seperti itu karakter dari suatu usaha. Dalam masalah investasi, investor akan selalu berhadapan pada sejumlah kemungkinan seperti kemungkinan untuk untung, rugi atau tidak rugi, dan juga tidak untung (impas). Masalah ketidak pastian dan risiko ini menjadi penting dalam pembicaraan masalah keuangan karena sangat berpengaruh terhadap bentuk kebijakan yang diambil berkaitan dengan investasi. Selama ini, usaha-usaha yang dilakukan oleh kalangan ekonomi konvensional untuk menghadapi ketidakpastian tersebut, dilakukan dengan mengubah kondisi yang tidak pasti tersebut menjadi kondisi yang pasti dalam hubungannya dengan return, misalnya dengan menerapkan suku bunga atas sejumlah modal yang telah diinvestasikan. Kondisi ini bisa saja dan tentunya akan membawa kepada kerugian salah satu pihak.

Disini kita akan lebih dalam untuk membahas apa itu ketidak pastian? Ketidak pastian atau uncertainty sering diartikan dengan keadaan di mana ada beberapa kemungkinan kejadian dan setiap kejadian akan menyebabkan hasil yang berbeda. Tetapi, tingkat kemungkinan atau probabilitas kejadian itu sendiri tidak diketahui secara kuantitatif. Kata ketidakpastian berarti suatu keraguan, dan dengan demikian pengertian ketidakpastian dalam arti yang luas adalah suatu pengukuran dimana validitas dan ketepatan hasilnya masih diragukan. Dengan demikian, ketidakpastian itu disebabkan karena pengetahuan yang tidak sempurna (*imperfect knowledge*) dari manusia. Contoh Ketidakpastian

- a. Prakiraan cuaca mengatakan bahwa "besok pagi mungkin turun hujan". Perkataan "mungkin" menunjukkan ketidakpastian dari pakar cuaca karena ketidaksempurnaan pengetahuannya dalam membuat prakiraan.
- b. Misalnya, Anda mengatakan bahwa Pemilu akan berjalan dalam bentuk salah satu dari tiga skenario berikut. Skenario pertama, berlangsung aman; skenario kedua, ada kerusakan kecil dan tidak memiliki dampak berarti; skenario ketiga, terjadi kerusakan dan menyebabkan Pemilu gagal. Kemudian, Anda membuat prediksi untuk masing-masing skenario tersebut.

Risiko murni (*pure risk*) adalah suatu risiko yang jika terjadi menimbulkan kerugian semata misalnya kebakaran gedung, kecelakaan kendaraan bermotor, banjir dan kerusakan.

Sedangkan risiko spekulatif (*speculative risk*) adalah suatu risiko yang bilamana terjadi dapat menimbulkan dua kemungkinan yaitu kerugian atau keuntungan.

Jenis murni meliputi:

- a. Risiko pribadi,
- b. Risiko properti, dan
- c. Risiko tanggung jawab.

Static risk (risiko statis) adalah risiko-risiko yang selalu ada walaupun tidak terjadi perubahan-perubahan keadaan. Sedangkan risiko dinamis adalah risiko-risiko yang timbul akibat dari suatu keadaan yang terus berubah seperti keadaan sosial yang berubah, lingkungan yang berubah, perubahan teknologi risiko bisnis, dan sebagainya. Risiko keuangan adalah segala jenis risiko yang dapat diukur dengan nominal uang, contohnya adalah kecelakaan kendaraan. Sedangkan risiko nonkeuangan adalah risiko yang tidak dapat diukur dengan nilai uang, contohnya adalah tindakan seseorang yang membuat sakit hati seseorang.

Menurut salah satu ahli Leo J. Susilo, dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000* mengatakan bahwa “ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampaknya, dan kemungkinan terjadinya”. Berdasarkan definisi tersebut, keterkaitan antara ketidakpastian dan risiko dijelaskan dengan definisi risiko seperti yang tertuang di dalam Standar Internasional Manajemen Risiko ISO 31000. Di dalam dokumen tersebut, risiko diartikan sebagai efek dari ketidakpastian yang terdapat pada tujuan organisasi. Lebih lanjut, Leo J. Susilo menerangkan bahwa risiko sering disebut sebagai kombinasi dari dampak suatu peristiwa (termasuk dalam hal ini perubahan suatu keadaan) dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut.

Dapatkah Diperoleh Tingkat Kepastian dari Pengelolaan Risiko?

Mencari tahu seberapa besar tingkat kepastian yang diperoleh dari pengelolaan risiko dapat juga dikaitkan dengan probabilitas dan dampak dari suatu risiko. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Stefiany Norimarna, *Program Director CRMS Indonesia*, dimana lebih khusus dikatakan bahwa pertanyaan tersebut sama saja dengan menanyakan probabilitas dari suatu risiko akan terjadi. Tentu saja jika probabilitas terjadinya suatu risiko dapat diketahui maka para pengambil keputusan menjadi semakin yakin akan keputusan yang akan diambilnya. Keyakinan inilah yang dapat dikatakan sebagai tingkat kepastian. Kepastian kapan suatu risiko akan terjadi akan meningkatkan kepercayaan diri (*confidence*) dalam mengambil keputusan di setiap proses bisnisnya.

Terdapat dua pandangan dengan fokus berbeda yang mengemuka pada diskusi tersebut. Sebagian berpendangan bahwa tingkat kepastian dapat diketahui dengan menggunakan suatu alat ukur risiko. Pengukuran yang baik atas suatu ketidakpastian akan menjadi sangat penting untuk memperoleh tingkat kepastian. Lain dari itu, sebagian lagi berpendapat bahwa sulit untuk mengetahui berapa tingkat kepastian yang dapat diperoleh dari pengelolaan risiko seperti yang diutarakan oleh Claire Darlington dan Ian Bayne.

Antonius Alijoyo, *Principal CRMS Indonesia*, memiliki pandangan bahwa pertanyaan tersebut tidak secara langsung dapat dijawab dan bahkan tidak juga perlu untuk dipertanyakan. Beliau menjelaskan bahwa untuk memperoleh tingkat kepastian bergantung pada seberapa besar pemahaman kita terhadap suatu fenomena, sejauh apa kita mencari tahu informasi-informasi mengenai fenomena tersebut. Sejalan dengan pendapat tersebut, Leo J. Susilo

menerangkan secara umum pengelolaan ketidakpastian dapat dilakukan dengan mengurangi sebanyak mungkin "*known uncertainty*", sedangkan kita tidak dapat berbuat apa-apa terhadap "*unknown uncertainty*". Claire Darlington pun berpendapat bahwa tingkat kepastian dapat diketahui dengan mengetahui informasi-informasi akan suatu fenomena. Dengan begitu, seseorang akan tahu seberapa besar usaha yang harus dilakukan untuk mengurangi dampak yang ada. Fenomena yang dapat diketahui informasinya inilah yang disebut sebagai *known uncertainty*.

Informasi mengenai seberapa besar dampak dari suatu fenomena juga diperlukan untuk menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan. Apakah suatu keputusan diambil berdasarkan *risk informed* atau berdasarkan *risk based*. Ian Dalling menjelaskan bahwa *risk informed decision making* merupakan pengambilan keputusan berdasarkan informasi tentang risiko yang sudah diketahui, dapat berupa pengalaman dan keahlian dari seseorang, sedangkan *risk based decision making* merupakan pengambilan keputusan berdasarkan informasi-informasi tentang risiko yang terstruktur dan didapat dari suatu sistem. Menggambarkan kedua hal ini, akan sangat mudah jika melihat kondisi yang terdapat di dunia pengobatan.

Di dalam dunia pengobatan, seorang dokter biasanya mengambil keputusan berdasarkan *risk informed*. Menyederhanakan apa yang dikatakan oleh Jacquetta Goy, dapat diambil contoh dari seseorang yang mengidap penyakit kritis dan harus segera ditangani dengan prosedur operasi. Keputusan operasi yang dilakukan oleh dokter tersebut terkadang diambil secara cepat sebelum kondisi yang terkena penyakit tidak semakin memburuk. Seorang dokter hanya melihat dari gejala-gejala yang ditunjukkan oleh pasien tersebut, dan berdasarkan pengalaman yang dimilikinya,

dokter tersebut sudah langsung dapat menyimpulkan tindakan apa yang harus cepat dilaksanakan. Berbeda dengan pengambilan keputusan berdasarkan *risk based*, dimana cara ini biasa ditemukan di dalam suatu organisasi yang menerapkan manajemen risiko.

Terdapat berbagai cara untuk memahami suatu fenomena. Di antara berbagai cara yang ada, dalam hal ini penulis hanya dapat menyimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan cara terbaik saat ini untuk memperoleh kepastian dari suatu fenomena yang ada. Dengan diterapkannya manajemen risiko yang terstruktur, individu atau organisasi dapat melakukan identifikasi, analisis, dan evaluasi terhadap setiap risiko yang ada, sehingga diperoleh informasi untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih pasti. Sejalan dengan hal ini, Vladimir Trbojevic menjelaskan bahwa mengurangi ketidakpastian tidak serta merta langsung dapat mengurangi risiko tersebut, tetapi merupakan suatu pendekatan yang lebih baik dalam hal pencegahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dalling, Ian. 2014, Januari 27. *To what degree of certainty can you manage uncertainty?* [LinkedIn Group Discussion]. Comment posted to group discussion: http://www.linkedin.com/groups/what-degree-certainty-can-you-1834592.S.5833377352003903489?qid=22070919-f4d0-4227-aca3-1851b956fdde&trk=groups_most_popular-0-bttl&goback=%2Egmp_1834592. Di akses pada tanggal 20 Maret 2023
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, op.cit, h Safri Ayat, *Manajemen Risiko*, (Jakarta: Gema Aksari, 2003)
- Indonesia, K. E. 2022, 02 17. *Serba Serbi manajemen Risiko*. Retrieved 03 20, 2023, from ppsdmaparatur: <https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/seputar-ppsdma/serba-serbimanajemen-risiko>
- International Standard. 2009. *ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines*.
- Susilo, L. J. dan Kaho, V. R. 2011. *Manajemen risiko berbasis ISO 31000: Untuk industri non-perbankan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Susilo, L. J. 2014, Februari 5. Re: Pertanyaan Seputar Manajemen Risiko. Message posted to Yahoo electronic mailing list, archived at: <https://usmg6.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=av333kmtlu0v5#mail>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2023
- Usaha, S. 2016, 11 21. *Sinar Usaha*. Retrieved 03 20, 2023, from Wordpress: <https://sinarusahacom.wordpress.com/2016/11/21/risiko-danketidakpastian/>

BAB 13

RISIKO PASAR DAN RISIKO FINANCING

Oleh Erna Apriani

13.1 Definisi Risiko Pasar

Suatu perusahaan mengalami kondisi yang disebutnya yaitu risiko pasar hal tersebut disebabkan karena adanya perubahan suatu kondisi dan situasi pasar yang tidak bisa dikendalikan oleh sebuah perusahaan. Kondisi resiko pasar terkadang disebut dengan risiko yang terjadi secara menyeluruh, hal tersebut umumnya memiliki sifat yaitu terjadi fenomena yang bersifat menyeluruh serta dialami oleh perusahaan (Dewi, 2019). Munculnya fenomena risiko pasar ini disebabkan oleh indikator harga pasar bergerak ke arah yang berdampak merugikan suatu organisasi atau perusahaan. Sebagai contoh, misal. Dalam sebuah perusahaan yang memiliki portofolio saham berupa sekuritas dan saham tersebut dibeli dengan harga Rp. 1 Miliar. Lalu di kemudian waktu harga saham tersebut jatuh sehingga nilai pasar saham tersebut turun menjadi sebesar Rp.800 juta. Karena nilai pasar saham tersebut mengalami penurunan sebesar Rp.200 juta maka perusahaan tersebut bisa dikatakan mengalami kerugian pada nilai portofolio sahamnya. Penyebab kerugian pada portofolio sekuritas ini ialah disebabkan karena adanya penurunan nilai pasar yang bergerak ke arah yang kurang menguntungkan perusahaan.

Contoh lain dari risiko pasar ialah krisis ekonomi dunia tahun 1930-an, sementara krisis ekonomi di Indonesia terjadi pada tahun 1997 dan 1998, *coup d'etat* merupakan peristiwa yang terjadi di Filipina pada saat presiden yang bernama Marcos

kekuasaannya telah diambil oleh kekuatan *People Power* hingga *Crazon Aquino* diangkat menjadi presiden, lalu di Amerika serikat terjadi pada kasus Subprime Mortgage 2007, sementara itu kejadian di Thailand yang berpusat pada Bank Sentral Thailand dilakukannya devaluasi *Bath* sehingga hal tersebut menyebabkan terjadinya guncangan pada ekonomi Thailand secara keseluruhan. Dan pada contoh kasus lain terjadi saat perang teluk yang di mana kejadian tersebut menyebabkan adanya beberapa Negara yang berada di kawasan Timur Tengah seperti halnya Negara Irak dan Negara Kuwait mengalami bencana kegoncangan ekonomi dan ada berbagai kasus yang berdampak secara menyeluruh.

13.2 Risiko Pasar

Risiko pasar adalah suatu kerugian yang dialami oleh posisi neraca keuangan secara *administrative* yang didalamnya terdapat transaksi *derivative* pada kondisi pasar akibat perubahan nilai pasar secara keseluruhan. Sumber risiko ini berasal dari catatan transaksi *clien* yang dikelola oleh lembaga keuangan atau disebutnya dengan *trading book* maupun neraca bank atau *banking book bank* (Darmawi, 2022).

a. Risiko pasar dari *trading book* (*Traded Market Risk*)

Proses pembelian dan penjualan instrumen keuangan yang berkelanjutan dengan tujuan menghasilkan keuntungan di pasar dikenal sebagai risiko nilai investasi dari kerugian. Adapun tindakan bank yang dilakukan dengan sengaja dari timbulnya akibat tersebut memunculkan suatu posisi yang berisiko dengan mengharapkan adanya imbal balik keuntungan dari posisi risiko yang sudah diambilnya.

b. Selanjutnya pada *banking book* ini sangat berbeda dengan *Traded Market Risk*

Risiko ini secara alami diakibatkan oleh sifat bisnis bank yang dilakukan dengan nasabah tersebut ialah

merupakan suatu kesepakatan secara konsekuensi dua pihak. Pada umumnya sifat bank tersebut memiliki struktur pendanaan dengan sifatnya jangka pendek atau disebut *short funding* dilihat dari segi kredit pada umumnya yang diberikan ke nasabah dengan cara memberi jangka waktu yang lebih lama dari simpanan nasabah tersebut.

Istilah risiko pasar dalam kamus besar Bahasa Inggris adalah *market risk*, ialah suatu risiko yang muncul disebabkan adanya penurunan nilai suatu investasi disebabkan adanya beberapa faktor-faktor yang terjadi di pasar sehingga menimbulkan dampak permasalahan pada suatu ekonomi pasar. Adapun faktor-faktor penyebab timbulnya risiko pasar ialah ada empat, yaitu :

1. Risiko modal
2. Risiko suku bunga
3. Risiko mata uang, dan
4. Risiko komoditas

13.3 Bentuk – Bentuk Risiko Pasar

Secara umum risiko pasar terbagi menjadi dua bentuk (Mz, 2015), yaitu :

1. *General Market Risk* (Risiko Pasar Secara Umum)

Semua perusahaan pastinya telah *mengalami General Market Risk*, di mana risiko pasar ini disebabkan karena adanya kebijakan yang dilaksanakan oleh instansi terkait dan berpotensi mempengaruhi seluruh sektor usaha pasar. Contoh dari *general market risk* ini ialah ketika sebuah bank *central* dalam suatu negara yang telah melaksanakan kebijakan *tight money policy* (kebijakan uang ketat) yaitu dengan cara bermacam-macam instrumennya seperti halnya dengan cara melakukan atau

menaikkan suku bunga *BI Rate*. Dengan menaikkan suku bunga *BI Rate* maka akan membawa dampak pengaruh cukup besar bagi seluruh sector bisnis yang berhubungan dengan *interest rate relate instrument* atau disebut berbagai *instrument* yang berkaitan dengan suku bunga.

Strategi seperti itulah yang digunakan oleh nasabah dalam mengambil kredit dan juga digunakan untuk edepositokan uang mereka ke bank. Umumnya contoh yang terjadi ialah Jika *BI Rate* dinaikkan, maka suku bunga kredit bank akan ikut naik, tergantung situasi. Khususnya dalam hal bank menerapkan estimasi pendapatan dengan menggunakan *sliding rate*. Yang dimaksud dengan perhitungan *sliding rate* ialah bunga yang dibebankan pada hitungan terhadap nilai pokok pinjaman sebagai efek yang dilakukan oleh seorang direktur dengan cara membayar cicilan pokok pinjaman.

2. *Specific Market Risk* (Risiko Pasar secara *Specific*)

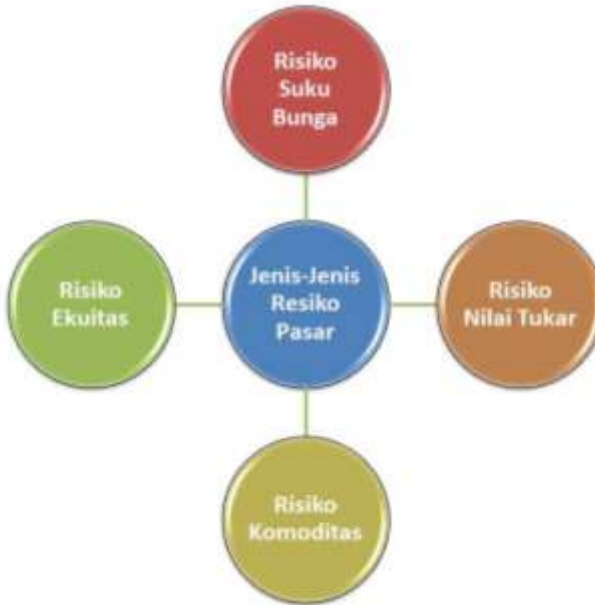
Spesifik market risk adalah suatu risiko yang hanya dialami secara khusus yang dialami oleh satu sektor bisnis atau hanya sebagian bisnis saja yang terdampak dan tidak bersifat menyeluruh. Sebagai contohnya ialah pada perusahaan PT. ABC telah diumumkan dikeluarkannya suatu lembaga penilai yang di mana lembaga tersebut mempunyai reputasi yang baik dimata publik dan terpandang sehingga diakui publik. Pengumuman tersebut berisi bahwa PT. ABC memiliki kinerja yang kurang baik dan perusahaan tersebut memiliki utang yang tidak sedikit sehingga laporan keuangan tidak aktual yang dipublikasikan kepada publik. Adanya berita tersebut berdampak pada investasi saham dan obligasi PT. ABC langsung turun drastis. Tetapi turunnya investasi tersebut tidak diikuti oleh perusahaan lain.

Pada contoh lain disuatu perusahaan yang di mana seorang manajer terlibat kasus tindak kriminal yang luar biasa dan kasus tersebut terekspose diberbagai media. Sehingga tanggapan masyarakat menganggap bahwa perusahaan tersebut sangatlah jelek atau sedang tidak baik-baik saja. Sehingga dengan adanya kasus ini maka akan berdampak ke turunnya sebuah investasi.

Disisi lain perusahaan menjual produk yang dianggap mengandung bahan-bahan berbahaya atau bersifat haram. Contohnya saja perusahaan yang ada makanan haram seperti yang mengandung lemak babi maka haram hukumnya. Dari pernyataan itu kemudian di ekspos ke media masa baik media ceta ataupun media elektronik maka akan menyebabkan terjadinya turunnya penjualan produk secara drastis dan berpengaruh pada laba penjualan perusahaan.

13.4 Faktor Risiko Pasar

Masalah yang ditimbulkan oleh pergeseran harga pasar, seperti nilai aset yang dimiliki, dikenal sebagai risiko pasar. Selain itu, perubahan harga pasar menimbulkan risiko kerugian yang signifikan baik di dalam maupun di luar laporan keuangan neraca, yang disebut sebagai risiko pasar. Empat faktor risiko pasar standar adalah sebagai berikut: risiko mata uang, risiko komoditas, risiko tingkat pengembalian, dan risiko modal (Corry, 2019).



Gambar 13.1. Factor risiko pasar
Sumber: Wikipedia

1. **Risiko suku bunga**, merupakan risiko yang mengalami kerugian karena disebabkan oleh adanya kondisi perubahan suku bunga. Pada perusahaan perbankan yang paling dominan dari bentuk risiko suku bunga yaitu *banking book*, yang di mana didalamnya meliputi: arus kas, kurva imbal hasil, risiko dasar dan opsi. Dilihat dari pernyataan tersebut maka bank diharuskan sanggup mengelola dampak risiko harga yang disebabkan oleh *eksposur trading book*. Dikategorikan berdasarkan sifatnya bahwa risiko suku bunga itu disebut risiko sistematis. Hal penting untuk mengukur risiko suku bunga bagi negara

- yang berkembang serta bisa berpengaruh terhadap sistem keuangan pada dunia.
2. **Risiko nilai tukar**, yaitu suatu fenomena risiko pasar yang dampak risikonya dipengaruhi oleh pergerakan harga emas dan nilai tukar mata uang asing. Bisnis akan menukar mata uang asing dengan rupiah untuk mengelola risiko ini (nilai tukar). Dalam nada yang sama, bisnis mengendalikan eksposur terhadap mata uang asing sebagai akibat dari biaya operasionalnya. Permasalahan dengan pinjaman bank serta pengaruh eksposur perusahaan dapat mengakibatkan risiko suku bunga.
 3. **Risiko komoditas**, yaitu merupakan risiko pasar yang di mana hal tersebut disebabkan karena adanya perubahan nilai harga komoditas. Terdapat factor yang berpengaruh terhadap risiko komoditas yaitu pada pergerakan minyak dunia. Risiko komoditas ini ketika ingin diperkecil sangat sulit.
 4. **Risiko ekuitas**, yaitu Merupakan jenis risiko pasar yang di mana penyebabnya adalah perubahan nilai ekuitas secara menyeluruh saat berada dikategori AFS (*Available For Sale*). Terkadang investor melakukan penjualan yang berlebih di pasar saham sehingga hal itu menyebabkan risiko ekuitas terjadi.

13.5 Identifikasi Dan Pengukuran Rasio Pasar

1. Identifikasi Rasio Pasar

Dari beberapa risiko terdapat salah satu risiko yang menyebabkan munculnya risiko-risiko lainnya yaitu muncul risiko likuiditas yang merupakan bagian dari pengertian dari risiko pasar. Misalkan nilai aset menurun karena disebabkan oleh pergerakan harga pasar yang tidak stabil. Turunnya nilai *asset* tersebut berdampak pada laporan

posisi keuangan perusahaan antara sisi *asset* dan liabilitas perusahaan.

Sejak adanya amandemen basel I pada tahun 1996 bahwa risiko pasar tersebut mulai diakui dan telah diperhitungkan. Aktivitas bisnis digolongkan menjadi dua pada saat waktu basel II yang di mana termasuk *trading book* dan *banking book*. Lalu dikategorikan lagi ke rasio kecukupan modal atau CAR. Penyebab munculnya risiko pasar bank syariah biasanya ialah disebabkan karena fluktuasi harga komoditas dan *asset* fisik.

2. Pengukuran risiko pasar

Dalam pengukuran suatu risiko pasar dapat menggunakan metode dengan mengintegrasikan sensitivitas dan volatilitas persamaan dalam mengukur risiko pasar sebagai berikut:

$$\text{Risiko Pasar} = \text{Sensitivitas} \times \text{Volatilitas}$$

Terdapat beberapa perhal yang dapat menimbulkan risiko pendapatan yang didapatkan oleh LKS, yaitu yang berkaitan dengan risiko *rate of return*, dan perubahan suku bunga. Oleh karena itu dengan adanya beberapa hak tersebut *rate of return* LKS dapat menggunakan perangkat *alternative* dengan cara mempertimbangkan dari risiko sebagaimana disebabkan karena risiko pasar saat menyusun kontrak keuangan syariah.

3. Metode *Value at Risk* (VaR)

VaR merupakan sebuah metode yang memakai perhitungan risiko pada bagaimana kerugian tersebut didistribusikan. Pada metode inilah berada diposisi netral dan dapat diterapkan pada berbagai jenis risiko karena kerugian

tersebut sifatnya bebas nilai. Metode VaR ini digunakan untuk menghitung nilai deviasi/Varians dari distribusi tersebut. Selayaknya perhitungan yang digunakan perbankan ialah Dengan pernyataan bahwa semakin kecil persentilnya maka semakin jauh dari nilai rata-rata distribusinya maka semakin besar kerugian yang diperhitungkan, bank dapat menggunakan persentil, seperti yang memiliki tingkat signifikan 1%, 5%, atau bahkan 10%.

13.6 Strategi Pengendalian Risiko Pasar

Dalam mengendalikan risiko pasar, ada salah satu cara pendekatan. Yaitu dengan menggunakan sistim limit. Dengan cara menggunakan pendekatan ini, agar risiko pasar tetap terkendali dan sekaligus dapat mengakomodasi berbagai unit yang dibutuhkan bisnis dalam melakukan aktivitas bisnis ialah bank harus menetapkan limit-limit dengan mengacu pada jumlah tertentu (Dewi, 2019).

Dalam ketentuan tersebut seharusnya limit tidak boleh dilanggar, tetapi pada kondisi yang tidak memungkinkan maka terjadilah pelanggaran limit yang tidak bisa dihindari. Jika pelanggaran limit telah terjadi maka bank harus segera menyusun rencana tindakan guna menyelesaikan masalah yang telah terjadi. Selain itu apabila limit sering dilanggar, maka bank harus melakukan *review* besarnya limit supaya seimbang dengan perkembangan kebutuhan bisnis bank dan pasar.

13.7 Risiko Financing

Risk financing merupakan pengadaan dana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memulihkan perusahaan akibat kerugian (Darmawi, 2022). Atau dalam pengertian lain *Risk Financing* yaitu penyediaan dana yang bertujuan untuk mengurangi dampak kerugian yang dialami oleh perusahaan

secara financial akibat dampak yang tidak diinginkan yang dialami oleh perusahaan.

Risk financing atau di sebutnya dengan pembiayaan risiko seperti halnya yang berhubungan dengan cara-cara pengadaan dana untuk mengatasi kerugian keuangan perusahaan. Biasanya terdiri dari cara sebagai berikut:

1. *Risk financing transfer* (memindahkan risiko yang disertai dengan pembiayaan)
2. *Risk retention* (risiko yang ditangani sendiri oleh pihak perusahaan)

13.7.1 Risk financing transfer

Apabila kerugian terjadi maka akan dilakukan cara pemindahan risiko yang melalui *risk financing* dan memerlukan dana untuk membayar kerugian. *Risk financing* ini dapat dilakukan dengan dua acara, yaitu:

1. Transfer risiko pada perusahaan asuransi (*insurance transfer*)

Risiko dapat ditransfer ke perusahaan asuransi melalui transfer asuransi. Istilah "asuransi" dapat digunakan untuk menggambarkan suatu metode manajemen risiko di mana bisnis mentransfer risiko ke perusahaan asuransi dengan premi yang jauh lebih rendah daripada risiko kerugian finansial jika terjadi kerugian. Di masa depan, asuransi adalah tujuan utama dari perencanaan keuangan. Berkenaan dengan asuransi, ada tiga aliran pemikiran. Aliran pertama, asuransi merupakan kerjasama antara tertanggung dan penanggung yang berfungsi sebagai sarana pengalihan risiko. Aliran selanjutnya adalah bahwa organisasi tidak peduli tentang hubungan ini dan berpikir tentang perlindungan sebagai strategi atau komponen inklusi. Terakhir, aliran ketiga merupakan gabungan dari kedua aliran tersebut.

Terdapat risiko-risiko yang bisa yang harus memenuhi syarat supaya bisa diasuransikan. Yaitu:

- a. Kerugian yang dialami cukup besar, tetapi tingkat probabilitasnya rendah. Contohnya apabila karyawan perusahaan sakit ringan maka tidak perlu asuransi, cukup diatasi oleh perusahaan masing-masing.
- b. probabilitas dapat diperhitungkan, yaitu jika premi pada asuransi berdasarkan suatu ramalan yang akan datang, tetapi ramalan tersebut didasarkan atas taksiran probabilitas. Maka pengalaman masa lalu yang akan mendasarinya.
- c. Masal dan Homogen, ialah merupakan syarat utama yang harus dipenuhi perusahaan agar bisa diasuransikan secara masal, artinya bahwa harus terdapat beberapa jumlah unit yang transparan untuk risiko yang tidak jauh berbeda.
- d. Kerugian yang terjadi bersifat kebetulan, artinya tertanggung tidak boleh memiliki rencana atau tujuan yang bersifat adanya pengaruh terhadap suatu kejadian yang akan diasuransikan. Secara aktual, pernyataan ini hanya untuk kejadian-kejadian yang diamana tidak ada unsur kesengajaan. Contoh gempa bumi atau cuaca buruk.
- e. Kerugian tertentu, yaitu kerugian akan dibayar oleh perusahaan asuransi apabila terjadi selama waktu tertentu ditempat tertentu, seperti halnya suatu perjanjian guna mengcover atau mengganti kerugian akibat kebakaran dilokasi tertentu, kontrak ini berlaku ketika kejadian diketahui kapan dan di mana kerugian itu terjadi.

2. Transfer risiko kepada perusahaan lain yang bukan perusahaan asuransi (*noninsurance*)

Pengalihan nonasuransi mayoritas dilakukan oleh pihak nonasuransi, yang dapat dilakukan melalui kontrak standar atau kontrak khusus untuk mengalihkan risiko. (Corry, 2019).

Adapun beberapa kandungan dalam isi kontrak ini yang berkaitan dengan pengalihan tanggung jawab atas risiko tersebut ialah:

- a. **Harta**, diambil dari artikel Dr. Lanita Nianta tahun 1994. Uang, barang, dan hak yang dihasilkan dari transaksi yang terjadi di masa lalu dan diantisipasi memberikan keuntungan di masa depan adalah contoh aset, atau sumber daya ekonomi, yang dimiliki perusahaan.
- b. **Kerugian atas *net income***, merupakan suatu kejadian menghentikan kegiatan sementara karena disebabkan oleh suatu kerugian yang di mana tidak diperbolehkan menempati tempat kerjanya lagi.
- c. **Kerugian *personil***, dikutip dari (Mz, 2015) Merupakan kerugian yang diakibatkan karena adanya perilaku yang menimpa personil atau orang-orang yang ada didalam perusahaan tersebut
- d. **Tanggung- gugat (*liabilities*)**, kontrak ini lebih berpihak ke pihak ketiga. Yang dimaksud tersebut ialah kewajiban yang harus dipenuhi oleh tertanggung terhadap pihak ketiga sesuai ketentuan polis, dengan catatan apabila risiko-risiko yang dijamin oleh pihak polis menyebabkan kerugian terhadap pihak ketiga.

13.7.2 Risk Retention

Risk retention merupakan cara yang sering digunakan dalam penanganan risiko dengan cara ditanggung sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan. perusahaan mengusahakan sumber dana yang akan dipakai. Perusahaan dalam penanggungan risiko, yaitu penanggungan sendiri yang bersifat pasif atau tidak direncanakan (*unplanned retention*) yang dapat bersifat aktif atau direncanakan (*planned retention*) (Darmawi, 2022).

Ada beberapa alasan kenapa perusahaan melakukan retention:

- a. **Keharusan**, karena tidak ada alternatif lain, Keharusan dalam menggung risiko sendiri, dengan berbagai alasan terutama tidak mungkin untuk memindahkan risiko tersebut. Seperti halnya tanggung jawab dalam masalah tindakan kriminal, dan permasalahan yang lebih dari harta. Keharusan dalam *retention* ini ialah dikarenakan belum adanya perusahaan asuransi yang bersedia dalam menanggung risiko tersebut
- b. **Biaya**, Apabila risiko perusahaan dipindahkan kepada perusahaan asuransi, maka perusahaan tersebut harus membyar premi di mana premi tersebut digolongkan menjadi dua bagian, yaitu:
 - *Loss allowance*
 - *Loading* yang meliputi biaya profit

- c. **Kerugian harapan**

Apabila perusahaan memiliki kepercayaan terhadap antara kerugian dan harapan yang dianggap lebih rendah dari perkiraan pihak asuransi, maka penghematan pengeluaran dapat dilakukan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, penghematan tersebut sebesar selisih kedua perhitungan tersebut. Tetapi apabila kerugian-harapan dianggap sama dengan perusahaan asuransi, maka dari pihak perusahaan akan lebih memilih rentinor. Kerugian

harapan yang harus diperhatikan ialah apabila perusahaan tersebut menghadapi kerugian yang kemungkinan terjadi ditahun berikutnya akan lebih besar dari kerugian yang diantisipasi dengan tujuan untuk menghilangkan ketidakpastian dalam jangka waktu pendek.

d. **Opportunity Cost**, ialah Waktu pembayaran premi sehubungan dengan biaya terkait kerugian disebut sebagai biaya peluang. Pertimbangkan skenario di mana premi akan kurang dari atau sama dengan kerugian dan biaya alternatif. Jika ada jeda waktu antara pembayaran premi dan pembayaran kerugian, bisnis mungkin lebih suka menanggung risikonya sendiri. Pengeluaran alternatif yang akan menghasilkan pengembalian yang lebih besar atas pengembalian investasi, dana cadangan untuk pembayaran kerugian

e. **Kualitas daripada service**

Beberapa pemberi kerja berpikir bahwa layanan asuransi perusahaan asuransi dapat ditangani dengan lebih baik oleh perusahaan asuransi itu sendiri atau oleh Biro Layanan. Karena perusahaan kurang profesional dan pengalaman, pihak asuransi ragu dapat memberikan layanan pertanggungan yang lebih unggul dari yang diberikan oleh perusahaan asuransi

DAFTAR PUSTAKA

- Corry, Y. 2019. 'BUKU MANAJEMEN RESIKO'. Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI).
- Darmawi, H. 2022. *Manajemen risiko*. Bumi Aksara.
- Dewi, I.A.M.S. 2019. 'Manajemen Risiko'. Unhi Press.
- Mz, I. 2015. *MANAJEMEN RESIKO PASAR, Manajemen Risiko*. GUEPEDIA.

BAB 14

PERAN ASURANSI SEBAGAI PENGELOLA RISIKO

Oleh Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati

14.1 Pengertian Asuransi

Asuransi merupakan sarana untuk memberikan keamanan ekonomi bagi negara. Asuransi adalah pengaturan keuangan yang mengganti biaya kerugian tak terduga. Asuransi melibatkan transfer potensi kerugian ke kumpulan asuransi. Kumpulan menggabungkan semua potensi kerugian dan kemudian mentransfer biaya kerugian yang diprediksi kembali ke kerugian yang terungkap. Dengan demikian, asuransi melibatkan pengalihan eksposur kerugian ke kumpulan asuransi, dan redistribusi kerugian di antara anggota kumpulan tersebut.

Asuransi adalah kegiatan ekonomi, dan salah satu yang penting. Kebanyakan penulis teks ekonomi umum membahas asuransi, biasanya di bagian terpisah. Dalam bukunya *Wealth of Nations*, (buku I, Bab 10) Adam Smith (1776) menulis bahwa asuransi "Premium harus cukup untuk mengkompensasi kerugian umum, untuk membayar biaya manajemen, dan untuk memberikan keuntungan seperti yang mungkin terjadi. ditarik dari suatu kapital yang setara yang digunakan dalam perdagangan umum apa pun". Ini adalah pernyataan yang sangat bagus tentang bagaimana premi asuransi harus dihitung.

Asuransi adalah pengaturan kontraktual dimana satu pihak setuju untuk mengkompensasi pihak lain atas kerugian. Kami menyebut pihak yang setuju untuk membayar kerugian sebagai penanggung. Kami menyebut pihak yang kerugiannya

menyebabkan penanggung melakukan pembayaran klaim sebagai tertanggung. Kami menyebut pembayaran asuransi menerima premi. Kami menyebut kontrak asuransi sebagai polis. Kami menyebut kemungkinan kerugian tertanggung sebagai paparan kerugian tertanggung. kami mengatakan tertanggung mentransfer eksposur kerugian kepada perusahaan asuransi dengan membeli polis asuransi.

Asuransi adalah salah satu cabang dari hukum kontrak. Polis asuransi, seperti kontrak, adalah pengaturan yang menciptakan hak dan kewajiban yang sesuai bagi mereka yang menjadi pihak di dalamnya. Misalnya, kontrak asuransi menciptakan hak tertanggung untuk menagih pembayaran dari perusahaan asuransi jika terjadi kerugian yang ditanggung. Penanggung memiliki kewajiban yang sesuai untuk membayar kerugian tersebut. Kontrak asuransi juga menimbulkan hak dan kewajiban lain. Asuransi memiliki hak untuk menagih premi, dan mereka yang menginginkan pertanggungan mereka terus memiliki kewajiban yang sesuai untuk membayarnya. Penanggung memiliki hak untuk menentukan aturan dan ketentuan untuk berpartisipasi dalam kumpulan asuransi, dan tertanggung memiliki kewajiban yang sesuai untuk mematuhi jika mereka berharap untuk menagih kerugian. Dalam menganalisis kontrak asuransi, Anda harus ingat bahwa hak yang diciptakan untuk satu pihak merupakan kewajiban bagi pihak lain.

Mungkin kata 'kewajiban' adalah istilah yang terlalu kuat untuk menjelaskan kewajiban seorang tertanggung kepada seorang penanggung. Umumnya, perusahaan asuransi secara hukum tidak dapat memaksa tertanggung untuk membayar premi atau mengikuti prosedurnya, tetapi dapat membatalkan asuransi atau menolak klaim jika premi tidak dibayar. Demikian pula, penanggung secara hukum tidak dapat memaksa tertanggung untuk memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan untuknya dalam kontrak, tetapi jika tertanggung tidak memenuhi syarat-syarat

tersebut, kerugian tidak akan dibayarkan. Dengan demikian, tampaknya wajar untuk dicatat bahwa kontrak asuransi menciptakan hak dan kewajiban yang sesuai bagi penanggung dan tertanggung.

Terdapat empat faktor yang membangun premi asuransi yaitu :

- a) Biaya kerugian sebenarnya
- b) Biaya pengoperasian dan pemeliharaan kumpulan asuransi
- c) Penyisihan untuk kerugian tak terduga, atau faktor risiko kumpulan asuransi
- d) Penghasilan dari investasi.

14.2 Transfer Risiko

Transfer risiko dibagi menjadi dua yaitu :

1. Mentransfer risiko ke perusahaan asuransi

Dalam hal ini perusahaan mendaftarkan dirinya ke perusahaan asuransi. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, yaitu :

- 1) Asuransi pada benda-benda yang dimiliki oleh perusahaan.
- 2) Asuransi jiwa serta kesehatan.

2. Mentransfer risiko ke perusahaan non asuransi

Dalam hal ini sebuah perusahaan memindahkan sejumlah risiko yang akan dialaminya kepada perusahaan lain. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Perusahaan mentransfer sejumlah pekerjaan kepada pihak lain.
- 2) Perusahaan memindahkan sejumlah asset dari bentuk uang ke bentuk benda
- 3) Menitipkan sejumlah barang berharga perusahaan ditempat yang dianggap aman
- 4) Mendiversifikasikan asset.

14.3 Manfaat dan biaya bagi masyarakat dari Sistem Asuransi

1. Biaya

Biaya bagi masyarakat untuk mengoperasikan sistem asuransi termasuk biaya sumber daya yang digunakan oleh sistem tersebut tenaga kerja, tanah, dan modal tetapi tidak termasuk biaya kerugian. Kerugian yang terjadi karena upaya penipuan untuk mengumpulkan hasil pertanggungan merupakan biaya yang wajar yang dapat diatribusikan pada sistem perasuransian. Biaya penipuan asuransi properti diperkirakan melebihi \$20 miliar per tahun. Kerugian penipuan asuransi kesehatan diperkirakan menghasilkan kerugian yang lebih besar daripada penipuan asuransi properti. Namun, beberapa kerugian tidak terlalu sering atau tidak terlalu parah karena kemungkinan premi asuransi yang lebih rendah mendorong kegiatan pencegahan kerugian atau pengurangan kerugian. Sebagai contoh, karena diskon yang diterima tertanggung untuk mempekerjakan penjaga keamanan, atau memasang penyiram api dan detektor asap, masyarakat kehilangan lebih sedikit sumber dayanya karena kerugian kebakaran atau pencurian.

2. Manfaat

Keuntungan apa yang diperoleh masyarakat dari pengoperasian sistem asuransi? Bagaimana manfaat ini dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan? Salah satu manfaat terbesar yang diberikan oleh sistem asuransi kepada masyarakat adalah stabilitas dalam keluarga. Asuransi mencegah keluarga dari mengalami kesulitan besar yang disebabkan oleh kehilangan harta benda yang tidak terduga atau kematian dini penyedia pendapatan keluarga. Asuransi memungkinkan keluarga untuk

melanjutkan aktivitas mereka dengan cara yang jauh lebih normal setelah kehilangan daripada jika tidak ada asuransi.

Asuransi juga sangat berguna untuk bisnis. Asuransi membantu proses perencanaan karena perencana mengetahui kerugian harta benda tidak berarti kehancuran finansial, dan masa depan bisnis tidak dapat dihancurkan oleh kebakaran atau kematian. Asuransi memfasilitasi transaksi kredit karena kreditur lebih bersedia meminjamkan uang jika kematian debitur tidak membuat penagihan pinjaman menjadi sulit atau tidak mungkin. Demikian pula, pemberi pinjaman lebih bersedia memberikan pinjaman properti atau *real estat* jika mereka tahu bencana tidak dapat menghancurkan keamanan finansial yang ada di balik pinjaman mereka.

Seorang ekonom akan memberi nilai tinggi pada sistem asuransi karena fungsinya adalah perangkat antimonopoli. Artinya, jika tidak ada sistem asuransi yang tersedia, hanya bisnis terbesar yang dapat menanggung kerugian dan tetap beroperasi. Tanpa asuransi, akan ada kecenderungan monopoli di banyak industri. Misalnya, rantai toko kelontong terbesar di negara itu, kroger, mungkin bisa kehilangan salah satu tokonya dalam kebakaran dan tetap berbisnis, sedangkan toko kelontong ibu-dan-pop mungkin harus tutup secara permanen jika kebakaran yang tidak diasuransikan menghancurkannya. hanya menyimpan. Rantai toko yang lebih kecil tidak dapat mempertahankan kerugian yang tidak diasuransikan serta rantai yang lebih besar. Asuransi memungkinkan operator yang lebih kecil untuk mengumpulkan eksposur mereka terhadap kerugian dan dengan demikian tetap menjadi pesaing dalam suatu industri.

Pemodal mengakui bahwa ketersediaan asuransi cenderung menurunkan biaya modal perusahaan karena

baik kreditor maupun investor akan mengenakan biaya lebih banyak untuk penggunaan uang mereka jika terkena risiko yang terkait dengan bencana alam selain risiko bisnis. Selain itu, tanpa asuransi, perusahaan harus menyimpan lebih banyak uang dalam cadangan hampir tunai yang relatif tidak produktif untuk melindungi diri dari hari hujan.

Pada dasarnya semua asuransi memberi benefit negatif . Nilai bersih saat ini (NVP) dari sudut pandang peserta, asuransi bukan merupakan pilihan terbaik. Jika disiplin untuk menabung atau berinvestasi maka kebutuhan perlindungan dapat dikelola sendiri oleh para peserta. Namun, pandangan untuk tidak masuk asuransi adalah keliru. Sebagai peserta Asuransi mendapat benefit utama, seperti perlindungan, kenyamanan dan kepastian bahwa benefit ini dapat menjadi modal dasar produktivitas pekerja, meskipun benefit ini tidak dibuat secara tertulis ataupun tidak dinyatakan dalam nominal rupiah.

Melihat bahwa asuransi begitu bermanfaat, orang-orang tertarik untuk mendaftar dalam program asuransi. Asuransi bermanfaat bukan saja untuk diri sendiri namun juga untuk seluruh keluarga dan para ahli warisnya yang dapat menikmati. Manfaat asuransi secara umum maupun melalui jenis dari asuransi dapat dijelaskan, sebagai berikut :

1) Manfaat Asuransi secara umum

a. Memberikan Rasa Tenang

Kondisi sosial ekonomi dan tuntutan hidup yang semakin tinggi dapat memicu stress bagi setiap orang. Gaya hidup dengan kesulitan ekonomi memungkinkan seseorang akan mengalami resiko terburuk yang tidak diinginkan. Risiko dalam pekerjaan dan peristiwa dimasa depan yang sulit untuk diprediksi. Produk asuransi dapat memberi perlindungan terhadap peristiwa yang merugikan

dimasa mendatang. Contohnya, asuransi jiwa dimana saat orang tertanggung asuransi meninggal maka keluarga tertanggung mendapatkan uang pertanggungan sesuai dengan polis asuransi. Contoh lain yaitu asuransi properti ketika terjadi kebakaran atau kerusakan bangunan dapat digantikan dengan asuransi ini. Jadi asuransi dapat memberikan rasa ketenangan dan kenyamanan dalam bidang usaha apapun karena segala resiko yang timbul telah ditanggung asuransi.

- b. **Meminimalisir Risiko Kerugian**
Produk asuransi semuanya mempunyai manfaat seta fungsi yang sama yaitu meminimalkan risiko kerugian. Pada dasarnya asuransi merupakan sebuah jasa yang membantu untuk menanggung kerugian akibat suatu peristiwa yang tak terduga.
- c. **Tabungan Serta Investasi Untuk Masa Depan**
Asuransi juga bermanfaat sebagai tabungan serta investasi masa depan. Hal karena sekarang banyak perusahaan asuransi menjamin pengembalian dana investasi pada saat kontrak berakhir. Asuransi jenis ini akan memberikan keringanan bagi pemegang polis dalam memilih jangka waktu pertanggungan. Masa pertanggungan biasanya terdapat tiga pilihan yaitu ada yang lima, tujuh serta 10 tahun.
- d. **Mengelola Keuangan dengan baik**
Disiplin dalam membayar kewajiban premi secara rutin, seseorang dapat mengelola keuangan dengan baik. Kewajiban menyisihkan sebagian uang untuk membayar premi asuransi.

2) Manfaat Asuransi sesuai dengan jenisnya, antara lain :

a. Asuransi Jiwa

Asuransi jiwa bermanfaat untuk orang yang menanggung kerugian finansial karena kematian atau cacat total. Misalnya seorang kepala keluarga mengalami sebuah kecelakaan hingga meninggal dunia, tentunya ini berpengaruh terhadap finansial keluarga. Apabila kepala keluarga tersebut mempunyai asuransi maka ahli waris dapat mengklaim asuransi tersebut sehingga dapat membantu kesusahan keluarga yang ditinggalkan.

b. Asuransi Kesehatan

Asuransi kesehatan yaitu memberi manfaat seperti jaminan biaya kesehatan ataupun perawatan ketika tertanggung atau pemegang polis mengalami sakit ataupun kecelakaan sehingga dapat meringankan biaya pengobatan. Untuk membiayai pengobatan pihak asuransi menjamin untuk ketersediaan dana.

c. Asuransi Jaminan Hari Tua

Asuransi jaminan hari tua yaitu memberi kepastian pendapatan bagi pemegang polis asuransi tersebut apabila telah pensiun.

d. Asuransi pendidikan

Asuransi pendidikan berguna untuk menjamin biaya pendidikan anak. Dengan cara ini, beban para orang tua dalam membiayai pendidikan anak-anaknya menjadi lebih ringan jika dibandingkan dengan orang yang tidak mempunyai asuransi.

e. Asuransi Properti

Asuransi properti yaitu asuransi yang memberi jaminan para tertanggung akibat dari hal yang tidak terduga, misalnya karena mengalami kebakaran dan bencana alam.

f. Asuransi Perjalanan

Asuransi perjalanan merupakan asuransi yang melindungi tertanggung saat melakukan perjalanan, misalnya menanggung biaya medis, kehilangan dokumen perjalanan, kehilangan barang serta beberapa bentuk kerugian lain pada saat diperjalanan.

g. Asuransi Kendaraan

Asuransi kendaraan yaitu asuransi yang melindungi kendaraan akibat dari kerusakan kecelakaan lalu lintas, kebakaran dan lain sebagainya.

Pengalaman dari banyak pihak yang mempunyai asuransi (kesehatan) baik yang diwajibkan pemerintah (BPJS) ataupun swasta menunjukkan betapa pentingnya mempersiapkan asuransi untuk berjaga-jaga bagi setiap orang. Kita tidak berharap akan terjadi hal yang buruk, namun jika itu terjadi maka itu tidaklah terlalu buruk dari finansial. Karena terjadi ketidakseimbangan yang mana pemilik polis harus membayar iuran secara rutin, namun kejadian buruk bersifat insidental dan peluang. Oleh karena itu untuk mengatasi ini pihak asuransi diharapkan kredibel dalam menanggulangi suatu “kejadian buruk”. Hal ini dapat menjadi instrumen pemasaran yang baik untuk menarik peminat.

Sifat perjanjian diantara perusahaan asuransi dengan investor sebaiknya diperhatikan dengan baik serta dimaknai dengan seimbang, jangan biarkan investor mempunyai penafsiran akan rugi. Hal ini berpengaruh pada kesulitan dalam meyakinkan pasar akan manfaat dari asuransi. Bilamana dari sisi peserta asuransi mempunyai NPV negatif, tidak berarti perusahaan asuransi untung, faktanya banyak perusahaan asuransi yang bangkrut atau “kolaps”. Secara alamiah untung adalah bagian dari bisnis. Perusahaan asuransi yang dalam bisnisnya mengelola risiko

individu ataupun perusahaan juga berpeluang memiliki risiko, misalnya tagihan yang lebih besar dibandingkan ekspektasi.

Kepercayaan *stake holder* akan hilang ketika terjadi gagal bayar terhadap tagihan asuransi, sehingga perusahaan asuransi dianggap “kolaps”. Menghilangnya kepercayaan para *stake holder* terhadap asuransi. Dalam hal ini penting bagi perusahaan asuransi dalam memperkuat aturan permodalan serta meningkatkan kewaspadaan dalam mengelola bisnis untuk menjaga eksistensi perusahaan asuransi tersebut. Untuk mengantisipasi atau mencegah terjadinya gagal bayar, pengelolaan dana cadangan (semacam LPS) oleh dewan asuransi sangat penting. Saat ini dengan adanya LPS, ketenangan nasabah akan dananya (hingga 2 milyar) sehingga dapat mengurangi potensi “Rush”, dan dapat mendukung stabilitas ekonomi.

14.4 Klasifikasi Risiko Dalam Asuransi

Klasifikasi risiko adalah proses pemisahan ke dalam kelompok (klasifikasi) potensi tertanggung (risiko). Mekanisme klasifikasi meliputi, namun tidak terbatas pada, penentuan keberterimaan asuransi dan jenis, jumlah, dan harga asuransi tersebut. Pembenaan untuk klasifikasi adalah bahwa risiko diasumsikan ditempatkan dalam kelompok yang relatif homogen, yaitu kelompok di mana risiko memiliki probabilitas kerugian yang serupa. Jika klasifikasi akurat, tertanggung diperlakukan secara adil (karena tertanggung yang serupa membayar premi yang serupa dan premi terkait dengan kerugian yang diharapkan) dan perusahaan asuransi dapat secara akurat memperkirakan kerugian yang diharapkan.

Baru-baru ini, keberatan telah diajukan terhadap beberapa hasil proses klasifikasi risiko, termasuk tidak tersedianya pertanggungan, harga tinggi, dan manfaat rendah. Keberatan yang paling banyak mendapat publisitas adalah keberatan terhadap "garis ulang" dalam liputan properti; penggunaan variabel

penetapan harga seperti usia, jenis kelamin, dan wilayah dalam asuransi mobil; dan perbedaan manfaat program pensiun tergantung pada jenis kelamin peserta.

Keberatan lainnya diarahkan pada aspek-aspek tertentu dari proses klasifikasi risiko. Beberapa keberatan berasal dari ketidaktahuan atau salah tafsir tentang praktik perusahaan asuransi atau sifat asuransi. Keberatan lain berasal dari upaya yang beralasan untuk menyelidiki dasar teori klasifikasi risiko. Keberatan khusus terkait dengan klasifikasi risiko antara lain sebagai berikut :

- 1) Sistem klasifikasi secara sewenang-wenang menggunakan beberapa faktor yang terkait dengan kerugian, tetapi mengabaikan yang lainnya. Misalnya, pensiunan perempuan berargumen bahwa sementara jenis kelamin mungkin atau mungkin tidak berpengaruh pada kematian, faktor lain yang juga mungkin berpengaruh, seperti kebiasaan merokok atau bahaya pekerjaan, tidak diperhitungkan dalam menghitung manfaat pensiun.
- 2) Sistem klasifikasi menimbulkan kelas yang heterogen; dengan kata lain, risiko dengan probabilitas kerugian yang berbeda dikelompokkan bersama. Beberapa orang berpendapat bahwa penggunaan kelompok umur dalam asuransi mobil menimbulkan kelas yang heterogen karena setiap kelompok umur mengandung pengemudi yang baik dan yang buruk.
- 3) Data yang digunakan untuk menentukan probabilitas kerugian untuk kelas tidak sesuai karena didasarkan pada risiko yang berbeda dalam beberapa hal penting dari kelas yang bersangkutan. Misalnya, kelompok guru menentang perhitungan pensiun menggunakan tabel kematian yang tidak memiliki pensiunan guru dalam basis pengalaman mereka.

- 4) Sistem klasifikasi menggabungkan efek dari berbagai faktor klasifikasi dengan cara yang secara tidak akurat mencerminkan dampak total dari faktor-faktor tersebut. Misalnya, sistem peringkat numerik yang digunakan untuk klasifikasi dalam asuransi jiwa individu umumnya tidak mencerminkan fakta bahwa adanya lebih dari satu penurunan dapat menyebabkan tingkat kematian yang lebih tinggi (atau lebih rendah) daripada yang tersirat dengan menambahkan efek dari individu. gangguan.
- 5) Banyak faktor klasifikasi tidak memiliki hubungan kausal dengan kerugian yang probabilitasnya diukur, tetapi sebenarnya adalah pengganti atau proksi untuk variabel kausal yang sebenarnya. Dalam asuransi mobil, telah disarankan variabel kausal yang benar. Dalam asuransi mobil, dikatakan bahwa seks adalah proksi dari jumlah mil yang ditempuh.
- 6) Sebagian besar faktor klasifikasi tidak berada dalam kendali risiko; karenanya risiko tidak memiliki insentif atau kemampuan untuk mengubah faktor-faktor ini untuk mengurangi biaya asuransi. Argumen ini dibuat untuk mencerminkan variabel gaya hidup, seperti kebiasaan merokok, dalam klasifikasi asuransi jiwa.

Berikut merupakan klasifikasi risiko, yaitu :

1. Risiko murni merupakan risiko yang selalu mengalami kerugian artinya kerugian merupakan hal yang pasti, misalnya terjadi kebakaran pabrik, perusahaan pasti akan mengalami kerugian akibat kebakaran tersebut.
2. Risiko spekulatif, yaitu risiko yang bersifat spekulatif artinya risiko dapat mendatangkan keuntungan dapat juga mendatangkan kerugian. Misalnya pedagang kue, jika pembelinya ramai maka sudah pasti mendapat untung,

- namun jika pembelinya sedikit kemungkinan pedagang akan mengalami kerugian karena kue tidak bertahan lama.
3. Risiko Khusus, yaitu risiko yang hanya berdampak untuk individu dan lokal. Misalnya aksi pencurian dan pengangguran.
 4. Risiko fundamental, yaitu risiko yang akan memberikan dampak yang sangat luas. Misalnya akibat pandemic covid 19 banyak perusahaan yang tidak bisa beroperasi dan akhirnya bangkrut. Hal tersebut berdampak bagi keseimbangan ekonomi dan karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut kehilangan pekerjaan. Contoh lainnya yaitu risiko akibat bencana alam.
 5. Risiko individu yaitu risiko yang dapat mempengaruhi aktivitas finansial seseorang misalnya kecelakaan yang mengakibatkan tidak bisa bekerja sementara waktu atau selamanya.
 6. Risiko harta yaitu kerugian yang berkaitan dengan kepemilikan harta atau suatu benda berharga.
 7. Risiko tanggung gugat, yaitu risiko tanggung jawab yang diberikan kepada pihak lain akibat perbuatan kita. Misalnya seorang bernama A tidak sengaja menabrak pengendara motor lain yaitu B hingga terluka cukup parah, maka A harus bertanggung jawab atas pengobatan B dan bertanggung jawab secara hukum.

Walaupun memiliki berbagai jenis risiko, namun tidak semua risiko tersebut mendapatkan perlindungan dari sebuah perusahaan asuransi. Hanya risiko fundamental dan risiko murni saja yang dapat diasuransikan, dengan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Risiko terjadi karena peristiwa yang tidak terduga atau tidak bisa diprediksi.

2. Risiko yang ditanggung merupakan risiko yang bersifat homogen serta umum terjadi
3. Akibat dari sebuah risiko dapat dinilai secara finansial atau dinilai dengan uang.
4. Terdapat objek yang dipertanggungkan atau yang diasuransikan seperti sakit, kehilangan, harta benda dan lain sebagainya
5. Objek yang terdaftar dalam tanggungan atau asuransi tidak bertentangan dengan kepentingan umum serta aturan yang berlaku.
6. Tingkat risiko yang diasuransikan atau ditanggungkan sesuai dengan premi yang dibebankan kepada pemilik asuransi.

DAFTAR PUSTAKA

- Borch, K. H., Sandmo, A. & Aase, K. K., 2014. *Economic of Insurance*. s.l.:Elsevier.
- Cummins, J. D., Smith , B. D., Vance , R. N. & VanDerhei, J. L., 1983. *Risk Classification in Life Insurance*. new York: Kluwer Academic .
- Dorfman, M. S., 1998. *Introduction to Risk Management and Risk*. 6th ed. s.l.:Prentice Hall.
- Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co. LTD.

BIODATA PENULIS

Siska Yuli Anita, M.M

Dosen di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis dimulai pada tahun 2013 silam. Hal tersebut bermula sejak penulis bekerja pada sektor Perbankan yaitu Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC). Selama menekuni bidang pekerjaan tersebut, penulis sembari menempuh Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu jenjang S2 pada tahun 2016. Penulis merupakan alumni Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta dengan konsentrasi Manajemen Keuangan berhasil menyelesaikan program Magister nya pada tahun 2018.

Pada tahun yang sama dengan kelulusan Magister nya, penulis mencoba mengikuti proses perekrutan Aparatur Sipil Negara oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penulis berhasil lolos pada seleksi tersebut dibawah naungan Kementrian Agama dengan kekhususan instansi yaitu penempatan di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Ekonomi, Manajemen dan Bisnis dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu meliputi Pengajaran, Penelitian dan Publikasi serta Pengabdian Masyarakat.

Pengajaran, penulis mengajar sebagai dosen Aparatur Sipil Negara di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Penelitian dan Publikasi, beberapa tulisan penelitian penulis berhasil terbit di jurnal bereputasi baik skala nasional maupun International. Penulis juga menulis beberapa buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara Indonesia.

Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM), sebagai bentuk implementasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni budaya langsung kepada masyarakat, penulis melakukan kegiatan di masyarakat berupa memberikan penyuluhan dan pembinaan di beberapa tempat di Masyarakat. Penulis juga aktif berorganisasi, sebagai pengurus Organisasi Profesi Dosen IAIE (Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia) serta menjadi anggota beberapa organisasi lain nya dengan harapan dapat menimplementasi bidang kepakaran nya tersebut sehingga dapat memberikan manfaat kepada msayarakat secara luas.

Email: siskayulianita@radenintan.ac.id

BIODATA PENULIS



Ketut Tanti Kustina, SE, MM,Ak,CA,CSRA.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar

Penulis lahir di Bogor tanggal 16 Nopember 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar. Menyelesaikan pendidikan S1 ditempuh pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, lulus pada tahun 2004. Selanjutnya penulis melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana dan meraih gelar magister pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen pada LLDIKTI Wilayah VIII sejak tahun 2005 dpk pada Fakultas Ekonomi Universitas Samawa Sumbawa Besar dan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar sejak tahun 2011 hingga saat ini. Penulis telah mendapatkan *Certified Sustainability Specialist* (CSRS) dan *Certified Sustainability Assurer* (CSRA) Certificate dari National Center for Sustainability Reporting (NCSR) sejak tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Ns. Yohana Wiratikusuma.,S.Kep.M.Kep

Dosen Manajemen Keperawatan

Program Studi Sarjana Keperawatan dan Pendidikan Profesi Ners
Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Medika Suherman Cikarang

Penulis lahir di Jakarta tanggal 01 Februari 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sarjana Keperawatan dan Pendidikan Profesi Ners Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Medika Suherman Cikarang.

Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Keperawatan di STIK Sint Carolus dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keperawatan di STIK Sint Carolus.

Pengalaman berkerja sebagai perawat di RS St. Carolus Salemba (2009-2015 dan 2018), sebagai *Volunter* di Unit CARLO RS. St. Carolus Salemba (2012). Staff Biro Pendidikan dan Penelitian (Agustus 2018 – Juli 2019). Pengalaman sebagai Staf *learning and Development HR Operational* RS St. Carolus Salemba (Juli 2019 – Oktober 2021) dan sebagai *Chief Organizer of Online Training (In House Training)* di RS St. Carolus (2020-2020). Selain itu pernah aktif dalam tim Akreditasi RS, sebagai sekretaris Integrasi Pendidikan Kesehatan dalam Pelayanan Rumah Sakit (IPKP) dan

sekretaris Kelompok Standar IV dan V Akreditasi RS St. Carolus sebagai Rumah Sakit Pendidikan Satelit tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M. lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Buku-buku ber ISBN dan HAKI: Saluran Distribusi, Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya, Underreporting Of Time, Jual Beli Online, Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis, Etika Bisnis dalam Berwirausaha, Inovasi Kreatif Furniture, Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran, Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis, PPh Pasal 4 Ayat 2, Siklus Hidup Produk, Proses Bisnis Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan, Membangun Kinerja Pemasaran, Mengelola Jasa, Perilaku Konsumen, Manajemen Strategi Bidang Pemasaran, Strategi Ritel, Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran, Elemen – elemen Bauran Pasar, Dasar – dasar Riset

Pemasaran, Customer Service, Kebijakan Promosi, Memahami Tax Planning, Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan, Manajemen Informasi, Manajemen Strategik dan Manajemen Kewirausahaan, Manajemen Arus Kas, Pemajakan Atas Laba Perusahaan Pelayaran dan Penerbangan Internasional, Strategi Mengelola Konflik, Pemasaran dan Perencanaan Strategi, Mengelola Pemasaran dan Produksi Dalam Bisnis, Kebijakan Harga, Fungsi dan Tujuan Manajemen Perkantoran, Prinsip Manajemen Risiko, Marketing Sosial, Kepuasan Pelanggan, Manajemen Merek, Desain dan Kemasan Produk, Konsep Pemasaran, Pemasaran dan Penjualan. Manajemen Pemasaran Bank.

BIODATA PENULIS



Devita Sari,ST.,M.M

Dosen Program Studi S1 Kesehatan Lingkungan
STIKES Widyagama Husada

Penulis lahir di Jombang, 09 Juli 1978. Penulis mempunyai suami bernama Abdul Kohar Ismail, dan di karuniai 4 orang anak. Penulis adalah Dosen Tetap Yayasan Pembina Pendidikan Indonesia Widyagama Malang pada Program Studi S1 Kesehatan Lingkungan STIKES Widyagama Husada. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Telekomunikasi dan S2 jurusan Manajemen. Penulis telah menghasilkan karya Publikasi Jurnal Nasional dan Internasional, Prosiding, dan beberapa book chapter. Fokus bidang keilmuan manajemen yang terkait dengan kesehatan lingkungan.

BIODATA PENULIS



Dra. Nurchayati, SE, MM, Akt, CA
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Kabupaten Semarang, tanggal 26 April 1965. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1946 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada prodi Manajemen di Untag Semarang, melanjutkan Kembali S1 pada prodi Akuntansi di Untag Semarang dan Pendidikan Profesi Akuntan di Undip, Serta melanjutkan S2 pada STIE IPWI Jakarta. Penulis mengampu mata kuliah manajemen pemasaran, keuangan, dan akuntansi.

BIODATA PENULIS



Irfany Rupiwardani, SE, MMRS

Dosen Program Studi Kesehatan Lingkungan
STIKES Widyagama Husada Malang

Penulis lahir di Tembagapura tanggal 9 Mei 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Lingkungan, STIKES Widyagama Husada Malang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Rumah Sakit. Selama ini penulis berfokus pada penelitian di bidang K3, Kesehatan Lingkungan dan Green Hospital

BIODATA PENULIS



Ir. Ruswaji, M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Cilacap tanggal 28 April 1965. Penulis adalah dosen tetap pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Agronomi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen (MM). Penulis menekuni bidang Menulis.

Adapun hasil karya yang pernah penulis susun adalah "Study Kelayakan Bisnis" Edisi Pertama pada tahun 2018 yang diterbitkan oleh Litbang Pemas Unisla. Kemudian "Manajemen Koperasi dan UMKM" Edisi Pertama pada tahun 2019 yang diterbitkan oleh Mitra Karya.

Selain menulis juga mendedikasikan hidupnya dalam bidang pendidikan, yaitu dengan melakukan berbagai penelitian, menerbitkan buku, jurnal serta melakukan pengabdian pada masyarakat.

BIODATA PENULIS



Dr. Lucky Nugroho., SE., MM., MAk., MSc

Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana,
Jakarta

Lucky Nugroho, lahir di Jakarta pada tanggal 21 Desember 1979. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi lulus pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia;
- S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 2011 dari Universitas Trisakti;
- S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung lulus pada tahun 2014;
- S2 Advance Master Microfinance lulus pada tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economic and Management, Belgia;
- Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam pada tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development;
- S3 Doktor Ilmu Ekonomi dengan konsentrasi keuangan dan ekonomi syariah, lulus pada tahun 2021 dari Universitas Trisakti.

Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai praktisi pada perbankan, yaitu Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2002-2009. Sejak tahun 2009 s.d saat ini penulis juga masih aktif sebagai praktisi di perbankan syariah yang dirintis pada Bank Mandiri Syariah (BSM) dan sejak 1 Februari 2021 berubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dan mengajukan pensiun dini pada Bulan November 2022. Sejak bulan Februari 2023 menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi di Universitas Mercu Buana. Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta.

BIODATA PENULIS



Intan Rakhmawati, SE., M.Ak.

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Madiun tanggal 5 April 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi. Penulis menekuni bidang Menulis.

Penulis mengajar mata kuliah Akuntansi Keuangan, Perpajakan dan Akuntansi Pajak, semenjak menjadi dosen pada 2009. Selain mengajar perpajakan, penulis juga seringkali memberikan penyuluhan atau pelatihan akuntansi keuangan bagi pengelola keuangan desa, dan hal-hal yang terkait dengan perpajakan. Penulis juga memiliki sertifikat konsultan pajak sejak 2022.

BIODATA PENULIS



Aderina Kesumawati Harahap

Dosen Tetap pada Program studi Manajemen ,Institut Informatika dan Bisnis (IIB) Darmajaya, Konsentrasi Manajemen Keuangan

Aderina Kesumawati Harahap, lahir di Mesuji, Lampung pada tanggal 23 Desember 1984. Penulis adalah dosen Tetap pada Program studi Manajemen, Institut Informatika dan Bisnis (IIB) Darmajaya, Konsentrasi Manajemen Keuangan. Lulus S1 Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan Ekonomi, Universitas Lampung pada tahun 2002. Menyelesaikan S2 Program pasca sarjana Magister Manajemen Universitas Lampung pada tahun 2011.

BIODATA PENULIS



Erna Apriani, SM., M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pelita Bangsa

Penulis lahir di Pati tanggal 15 April 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Binis Digital Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar pada 2006 di SD Negeri 02 Sidoluhur, kemudian menyelesaikan Sekolah Mengengah Pertama pada tahun 2009 di SMP Negeri 02 Sidoluhur, dan selanjutnya menyelesaikan Sekolah Menengah Atas pada 2012 di SMA N 1 Sumber.

Pada 2012, penulis melanjutkan Pendidikan Sarjana (S-1) di Universitas Bina Bangsa, Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan menyelesaikannya di tahun 2017. Setelah itu, 2018 melanjutkan pendidikan di Pascasarjana Universitas Mercubuana Jakarta, Program Studi Manajemen dan selesai pada tahun 2021. Penulis memiliki kompetensi dibidang ekonomi termasuk pada bidang keuangan, sehingga penulis mulai diterima sebagai dosen di Universitas Pelita Bangsa di November 2021. Penulis mendapatkan kesempatan mengajar di Prodi Bisnis Digital Fakultas Ekonomi dan bisnis. Selain mengajar, penulis pun aktif

dalam mengikuti seminar-seminar yang diadakan oleh lembaga terkait.

BIODATA PENULIS



Dr.Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati, SH. SS. MM
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Penulis saat ini sebagai dosen di Universitas Mahendradatta Bali. Penulis yang berlatar belakang praktisi selama 20 tahun di bidang industri jasa pariwisata, juga sebagai peneliti, pendamping UMKM dan penulis buku terkait ilmu manajemen, bisnis dan pariwisata. Penulis adalah wanita kelahiran Tabanan Bali, tanggal 24 April 1964, menamatkan S1 bidang Hukum Administrasi Negara di Universitas Udayana, S1 Sastra Inggris bidang Penerjemah dan S2 bidang Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Nasional. Gelar Doktor dibidang Ilmu Manajemen diraih tahun 2022 di Universitas Udayana. Aktif mengajar sejak tahun 2014 di bidang Ilmu Manajemen & Bisnis dan sejak tahun 2017 sampai saat ini, dipercaya sebagai Wakil Dekan di bidang Kemahasiswaan di Universitas Mahendradatta Bali.