

Editor:
Hidayatullah,SE.,M.Si.,M.Kom.,Ak.,CA.,CPA.,CIISA.,CDMP



LEMBAGA
RISET
INDONESIA



MANAJEMEN RISIKO



Riyanti Susiloningtyas | Ani Pujiati | Subur Harahap | Dimasti Dano
Yuliana Yamin | Dewi Rosaria | Lidia Wahyuni | Amir Hamzah | Sparta
Edi Pranyoto | Gilbert Rely | Hartatik | Muhammad Rizki | Hidayatullah

MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko merupakan proses yang sistematis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang terkait dengan aktivitas organisasi. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan memastikan bahwa risiko yang diterima konsisten dengan tujuan dan toleransi risiko organisasi. Manajemen risiko mencakup langkah-langkah seperti identifikasi risiko, analisis risiko, penilaian risiko, pengendalian risiko, serta pemantauan dan evaluasi risiko. Manajemen risiko dapat diterapkan pada berbagai jenis risiko, seperti risiko keuangan, operasional, reputasi, hukum, lingkungan, dan lain-lain. Buku ini terdiri 16 Bab sangat sesuai dengan kurikulum perguruan tinggi dan telah disusun sesuai dengan kebutuhan materi di perguruan tinggi.

- Bab 1 Pengenalan Manajemen Risiko
- Bab 2 Identifikasi Risiko
- Bab 3 Penilaian Risiko
- Bab 4 Pengendalian Risiko
- Bab 5 Risiko Pembiayaan
- Bab 6 Komunikasi dan Konsultasi Risiko
- Bab 7 Tata Kelola Risiko
- Bab 8 Manajemen Risiko Perusahaan
- Bab 9 Manajemen Risiko Operasional
- Bab 10 Manajemen Risiko Proyek
- Bab 11 Manajemen Risiko Rantai Pasokan
- Bab 12 Manajemen Risiko Keamanan Informasi
- Bab 13 Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana
- Bab 14 Manajemen Krisis
- Bab 15 Manajemen Risiko Kepatuhan
- Bab 16 Pemantauan dan Peninjauan Risiko

MANAJEMEN RISIKO

Riyanti Susiloningtyas

Ani Pujiati

Subur Harahap

Dimasti Dano, M.Ak

Yuliana Yamin

Dewi Rosaria

Lidia Wahyuni

Amir Hamzah

Sparta

Edi Pranyoto

Gilbert Rely

Hartatik

Muhammad Rizki

Hidayatullah



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN RISIKO

Penulis : Riyanti Susiloningtyas | Ani Pujiati | Subur Harahap | Dimasti Dano, M.Ak | Yuliana Yamin | Dewi Rosaria | Lidia Wahyuni | Amir Hamzah | Sparta | Edi Pranyoto | Gilbert Rely | Hartatik | Muhammad Rizki | Hidayatullah

Editor : Hidayatullah, SE., M.Si., M.Kom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Rizki Rose Mardiana

ISBN : 978-623-151-119-5

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JUNI 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
PT Lembaga Riset Indonesia**

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR EDITOR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; ke depannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Jakarta, Mei 2023

Editor,

Hidayatullah, SE., M.Si., M.Kom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. yang telah memberikan kita kesehatan lahir dan batin, sehingga para penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul Manajemen Risiko . Selawat dan salam semoga tercurahkan kepada Baginda Alam Nabi Muhammad saw. sang perubah zaman kebodohan menjadi penuh kepintaran, kecerdasan berfikir, dan berahlak mulia.

Penulis dapat menyelesaikan buku ini merupakan sebuah upaya untuk memberikan pemahaman tentang Manajemen risiko merupakan proses yang sistematis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang terkait dengan aktivitas organisasi. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan memastikan bahwa risiko yang diterima konsisten dengan tujuan dan toleransi risiko organisasi. Manajemen risiko mencakup langkah-langkah seperti identifikasi risiko, analisis risiko, penilaian risiko, pengendalian risiko, serta pemantauan dan evaluasi risiko. Manajemen risiko dapat diterapkan pada berbagai jenis risiko, seperti risiko keuangan, operasional, reputasi, hukum, lingkungan, dan lain-lain.

Buku Ini terdiri 16 Bab sangat sesuai dengan kurikulum perguruan tinggi dan telah disusun sesuai dengan kebutuhan materi di perguruan tinggi.

Jakarta, April 2023
Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| KATA PENGANTAR EDITOR..... | iii |
| PRAKATA..... | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN RISIKO | 1 |
| A. Konsep Risiko | 1 |
| B. Pengertian Risiko..... | 2 |
| C. Ketidakpastian..... | 3 |
| D. Macam-macam Risiko..... | 4 |
| E. Upaya Penanggulangan Risiko | 5 |
| F. Manajemen Risiko | 6 |
| BAB 2 IDENTIFIKASI RISIKO..... | 11 |
| A. Pengertian Identifikasi Risiko | 11 |
| B. Pentingnya Identifikasi Risiko | 12 |
| C. Proses Identifikasi Risiko..... | 14 |
| D. Metode Identifikasi Risiko..... | 16 |
| E. Kerangka Identifikasi Risiko | 20 |
| F. Tantangan dalam Identifikasi Risiko | 23 |
| G. Contoh Kasus Identifikasi Risiko | 26 |
| BAB 3 PENILAIAN RISIKO | 29 |
| A. Pendahuluan..... | 29 |
| B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Risiko..... | 32 |
| C. Tahapan Penilaian Risiko | 35 |
| BAB 4 PENGENDALIAN RESIKO..... | 46 |
| A. Pengertian | 46 |
| B. Tujuan Pengendalian Risiko..... | 48 |
| C. Lingkungan Pengendalian Risiko | 49 |
| BAB 5 RISIKO PEMBIAYAAN | 56 |
| A. Defenisi Risiko Pembiayaan | 56 |
| B. Cara Meminimalisir Risiko Pembiayaan..... | 62 |
| C. Prosedur Pengawasan Risiko Pembiayaan | 63 |
| D. Ilustrasi Contoh Kasus Risiko Pembiayaan..... | 66 |
| BAB 6 KOMUNIKASI DAN KONSULTASI RISIKO | 69 |
| A. Komunikasi dan Konsultasi Risiko..... | 69 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| | B. Pentingnya Komunikasi dan Konsultasi Risiko | 73 |
| | C. Strategi Komunikasi dan Konsultasi Risiko | 76 |
| | D. Tantangan dalam Komunikasi dan Konsultasi Risiko | 79 |
| | E. Contoh Kasus Komunikasi dan Konsultasi Risiko..... | 81 |
| BAB 7 | TATA KELOLA RISIKO | 84 |
| | A. Pengertian Tata Kelola Risiko..... | 84 |
| | B. Aspek Utama Tata Kelola Risiko | 86 |
| | C. Prinsip Tata Kelola Risiko | 88 |
| | D. Peran Manajemen dalam Tata Kelola Risiko | 91 |
| | E. Studi Kasus dan Contoh Tata Kelola Risiko..... | 95 |
| BAB 8 | MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN | 97 |
| | A. Pengertian Risiko | 97 |
| | B. Risk Based Budgeting (BRB) | 100 |
| | C. Risk Based Audit (RBA) | 101 |
| BAB 9 | MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL | 114 |
| | A. Konsep Risiko Operasional | 114 |
| | B. Karakteristik Risiko Operasional | 116 |
| | C. Manajemen Risiko Operasional..... | 117 |
| | D. Penyebab Timbulnya Risiko Opeasional | 118 |
| | E. Kerangka Risiko Operasional | 120 |
| | F. Perangkat Risiko Operasional..... | 124 |
| | G. Pengukuran Risiko Operasional..... | 126 |
| BAB 10 | MANAJEMEN RISIKO PROYEK | 134 |
| | A. Defenisi Risiko Proyek..... | 134 |
| | B. Mengelola Resiko Proyek..... | 139 |
| | C. Elemen Pokok dari Sebuah Proyek | 141 |
| BAB 11 | MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK | 143 |
| | A. Manajemen Risiko Rantai Pasok..... | 143 |
| | B. Identifikasi Manajemen Risiko Rantai Pasok | 144 |
| | C. Mitigasi Manajemen Risiko Rantai Pasok..... | 146 |
| | D. Keputusan dan Penerapan Manajemen Risiko Rantai Pasok | 148 |
| BAB 12 | MANAJEMEN RISIKO KEAMANAN INFORMASI | 155 |
| | A. Keamanan Informasi | 155 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| | B. Pentingnya Keamanan Informasi..... | 158 |
| | C. Ruang Lingkup Keamanan Informasi | 160 |
| | D. Manajemen Resiko Kemananan Informasi..... | 163 |
| BAB 13 | KELANGSUNGAN BISNIS DAN PEMULIHAN BENCANA | 168 |
| | A. Pengertian Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana | 168 |
| | B. Pentingnya Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana | 169 |
| | C. Proses Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana..... | 171 |
| | D. Komponen Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana | 174 |
| | E. Strategi Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana..... | 176 |
| | F. Contoh Kasus Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana | 180 |
| BAB 14 | MANAJEMEN KRISIS..... | 183 |
| | A. Pendahuluan..... | 183 |
| | B. Penyebab Krisis | 184 |
| | C. Jenis-Jenis Krisis | 185 |
| | D. Manajemen Krisis..... | 186 |
| BAB 15 | MANAJEMEN RISIKO KEPATUHAN | 192 |
| | A. Pendahuluan..... | 192 |
| | B. Pentingnya Manajemen Risiko Kepatuhan..... | 193 |
| | C. Penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan | 194 |
| BAB 16 | PEMANTAUAN DAN PENINJAUAN RISIKO | 202 |
| | A. Pengertian Pemantauan dan Peninjauan Risiko | 202 |
| | B. Pentingnya Pemantauan dan Peninjauan Risiko | 204 |
| | C. Proses Pemantauan dan Peninjauan Risiko | 206 |
| | D. Kerangka Pemantauan dan Peninjauan Risiko..... | 209 |
| | E. Tantangan dalam Pemantauan dan Peninjauan Risiko | 213 |

| | |
|---|------------|
| F. Teknologi dalam Pemantauan dan Peninjauan Risiko..... | 215 |
| G. Contoh Kasus Pemantauan dan Peninjauan Risiko..... | 216 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 219 |
| TENTANG PENULIS..... | 233 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabel 9. 1 | Fator Beta Per Masing-masing Lini Usaha..... | 129 |
| Tabel 9. 2 | Pendapatan Bruto per lini usaha (2020-2022) | 131 |
| Tabel 9. 3 | Perhitungan Beban Modal Risiko Operasional | 131 |
| Tabel 11. 1 | Ringkasan Risiko Utama Rantai Pasokan | 145 |
| Tabel 11. 2 | Kriteria Penilaian Severity..... | 150 |
| Tabel 11. 3 | Kriteria Penilaian Occurence..... | 151 |
| Tabel 11. 4 | Skala Nilai Derajat Kesulitan (Dk)..... | 153 |
| Tabel 15. 1 | Matriks Risiko..... | 198 |
| Tabel 15. 2 | Pengukuran Risiko Kepatuhan..... | 199 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------|---|-----|
| Gambar 4. 1 | Contoh Pengendalian Resiko | 47 |
| Gambar 12. 1 | Kemanan Informasi..... | 155 |
| Gambar 12. 2 | Model PDCA dalam SNI ISO/IEC 27001:2013 | 166 |

BAB

1

Pengenalan Manajemen Risiko

Riyanti Susiloningtyas, S.Pd
Universitas Negeri Semarang

A. Konsep Risiko

Tidak kita pungkiri bahwa dalam kehidupan sehari-hari kita sering mendengar istilah “resiko”. Banyak hal yang bisa mengakibatkan suatu risiko, berbagai risiko bisa saja terjadi seperti bahaya kebakaran, tabrakan dengan kendaraan lain di jalan raya, bahaya banjir saat musim hujan dan lain sebagainya dapat juga membawa risiko bagi kita jika tidak diantisipasi sejak awal. Selain itu, ketidakpastian dan risiko yang ditimbulkannya dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat diabaikan, namun harus dipertimbangkan dengan matang jika ingin sukses. Hal yang bisa terjadi sebagai wujud dari risiko tersebut antara lain: terjadinya kebakaran, kerusakan, kecelakaan, pencurian, penipuan, penggelapan dan sebagainya sehingga dapat menimbulkan kerugian di berbagai pihak yang tentunya tidak sedikit.

Dalam kaitan ini, setiap orang (khususnya pengusaha) harus selalu berusaha mengatasinya, yaitu berusaha meminimalkan ketidakpastian sehingga kerugian yang ditimbulkan bisa dihilangkan atau setidaknya diminimalkan. Risiko-risiko ini dapat dikurangi dengan berbagai cara, dan cara pengelolaan untuk mengatasi risiko ini dikenal sebagai Manajemen Risiko. Dalam melakukan Manajemen pengelolaan tersebut dapat dengan langkah-langkah berikut:

1. Berusaha mengidentifikasi unsur-unsur ketidakpastian dan jenis risiko yang dihadapi perusahaan.
2. Berusaha menghindari dan mengatasi segala faktor ketidakpastian, misalnya melalui perencanaan yang baik dan matang.
3. Mencoba untuk mengetahui hubungan dan konsekuensi antara peristiwa sehingga risiko terkait dapat diidentifikasi.
4. Upaya dilakukan untuk menemukan dan menerapkan cara (metode) untuk menghadapi risiko yang teridentifikasi (manajemen risiko yang dihadapi).

B. Pengertian Risiko

Istilah risiko sering sekali kita dengar dalam kehidupan sehari-hari, yang biasanya secara intuitif sudah kita pahami artinya. Namun pemahaman ilmiah tentang risiko masih beragam, diantaranya:

1. Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, risiko adalah Uncertainty about future events (ketidakpastian tentang kejadian masa depan).(Pangestuti, 2019)
2. Menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim, mendefinisikan risiko pada tiga hal, yaitu :
 - a. Pertama adalah keadaan yang mengarah kepada sekumpulan hasil khusus, dimana hasilnya dapat diperoleh dengan kemungkinan yang telah diketahui oleh pengambilan keputusan.
 - b. Kedua adalah variasi dalam keuntungan, penjualan atau variabel keuangan lainnya.
 - c. Ketiga adalah kemungkinan dari sebuah masalah keuangan yang mempengaruhi kinerja operasi perusahaan atau posisi keuangan, seperti risiko ekonomi, ketidakpastian politik, dan masalah industri.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa risiko selalu berkaitan dengan kemungkinan terjadinya kejadian yang tidak terduga/merugikan. Jadi ketidakpastian atau kemungkinan terjadinya sesuatu itulah yang bila terjadi

mengakibatkan kerugian. Oleh karena itu, risiko memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya ketidakpastian tentang terjadinya peristiwa tersebut,
2. Ada ketidakpastian bahwa kerugian akan terjadi jika hal ini terjadi.

Manifestasi dari risiko ini dapat bervariasi, termasuk:

1. Kehilangan properti/aset atau pendapatan karena hal-hal seperti kebakaran, pencurian, pengangguran dll.
2. Sebagai penderitaan seseorang, misalnya berupa sakit/cacat akibat kecelakaan.
3. Berupa pertanggungjawaban hukum, misalnya risiko akibat perbuatan atau kejadian yang merugikan orang lain.
4. Kerugian akibat perubahan kondisi pasar, misalnya perubahan harga, perubahan konsumen, dll.

C. Ketidakpastian

Risiko muncul dari adanya ketidakpastian, artinya ketidakpastian adalah suatu kondisi yang menyebabkan risiko meningkat sebagai akibat dari keragu-raguan kemampuan seseorang untuk memprediksi hasil yang mungkin terjadi di masa depan. Dimana kondisi tidak pasti karena berbagai alasan termasuk:

1. Keterlambatan waktu dari perencanaan kegiatan sampai dengan penyelesaian/pelaksanaan kegiatan, dengan semakin besar ketidakpastian maka semakin lama masa tenggunya.
2. Keterbatasan Informasi yang tersedia yang diperlukan saat membuat rencana.
3. Keterbatasan Pengetahuan/ Keterampilan/ Teknik Pengambilan Keputusan dari perencana.

Secara umum, ketidakpastian dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Ketidakpastian ekonomi (*economic uncertainty*) yaitu Peristiwa yang timbul dari kondisi dan perilaku pelaku ekonomi, misalnya: Perubahan sikap konsumen, perubahan

- selera konsumen, perubahan harga, perubahan teknis, penemuan baru, dll.
2. Ketidakpastian alam, (*uncertainty of nature*) yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh alam. Misalnya: badai, banjir, gempa bumi, kebakaran dan lainnya.
 3. Ketidakpastian kemanusiaan (*human uncertainty*), yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia seperti: Perang, pencurian, penggelapan, pembunuhan, dll.

D. Macam-macam Risiko

Risiko dapat dibedakan dalam beberapa cara, antara lain:

1. Menurut jenis risikonya, berikut ini dapat dibedakan menjadi:
 - a. Risiko yang tidak diharapkan (*pure risk*) adalah risiko yang apabila disadari akan menimbulkan kerugian dan timbul secara kebetulan; Misalnya:
 - b. risiko kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, kekacauan, dll.
 - c. Risiko yang disengaja (*spekulatif risk*) adalah risiko yang diambil subjek secara sadar untuk mengeksploitasi adanya ketidakpastian, seperti:
 - d. Risiko utang, perjudian, perdagangan berjangka (*charging*), dll.
 - e. Risiko dasar (*fundamental*) adalah risiko yang penyebabnya tidak dapat dikaitkan dengan siapa pun dan tidak hanya menimpa satu atau beberapa orang, tetapi banyak orang, seperti: Banjir, angin topan, dll.
 - f. Risiko spesifik adalah risiko yang timbul dari peristiwa independen yang biasanya mudah diidentifikasi, seperti: kapal kandas, kecelakaan pesawat, kecelakaan mobil, dll.
 - g. Risiko dinamis adalah risiko yang timbul akibat perkembangan dan evolusi (*dinamika*) masyarakat di bidang ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi, misalnya: risiko keusangan, risiko ruang. Kebalikannya disebut risiko statis, seperti risiko usia tua, risiko kematian, dll.

2. Terlepas dari apakah risiko dapat dialihkan ke pihak lain, risiko dapat dibagi sebagai berikut:
 - a. Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain dengan cara mengasuransikan objek risiko kepada perusahaan asuransi dengan cara membayar premi asuransi sehingga segala kerugian dialihkan (dialihkan) kepada perusahaan asuransi untuk pembayarannya.
 - b. risiko yang tidak dapat dialihkan kepada pihak lain (uninsurable); biasanya melibatkan semua jenis risiko spekulatif.
3. Berdasarkan sumber/penyebab kejadian, risiko dapat diklasifikasikan sebagai berikut:
 - a. Risiko internal: yaitu risiko yang berasal dari dalam perusahaan, seperti:
 - b. Kerusakan properti yang disebabkan oleh tindakan karyawannya sendiri, kecelakaan di tempat kerja, salah urus, dll.
 - c. Risiko eksternal: yaitu, risiko yang berasal dari luar perusahaan, seperti pencurian, penipuan, persaingan, fluktuasi harga, perubahan kebijakan pemerintah, dll.

E. Upaya Penanggulangan Risiko

Agar resiko yang diambil apabila terjadi tidak menghambat pekerjaan yang bersangkutan, maka resiko tersebut harus selalu disikapi/di atasi sedemikian rupa sehingga tidak menderita kerugian atau kerugian yang telah terjadi dapat diminimalisir.

Bergantung pada spesies dan objek yang berisiko, ada beberapa cara yang dapat meminimalkan risikokerugian, antara lain:

1. Mencegah dan mengurangi kemungkinan kejadian yang menimbulkan kerugian atau merusak seperti: Membangun gedung dengan bahan tahan api untuk menghindari bahaya kebakaran, mesin pagar untuk menghindari kecelakaan industri, pemeliharaan dan penyimpanan bahan dan produk yang tepat untuk menghindari pencurian dan kerusakan,

pendekatan kemanusiaan untuk mencegah pemogokan, sabotase dan kekacauan.

2. Melakukan retensi, artinya mentolerir terjadinya kerugian, membiarkan terjadinya kerugian dan mencegah terhentinya usaha yang diakibatkan oleh kerugian tersebut dengan menyediakan berbagai cara untuk mengatasinya. Misalnya pos pengeluaran lain atau tak terduga dalam anggaran perusahaan).
3. Melakukan manajemen risiko, misalnya : Melakukan hedging (perdagangan berjangka) untuk menghindari risiko kekurangan bahan baku/penolong yang diperlukan dan fluktuasi harga.
4. Pengalihan/pengalihan risiko kepada pihak lain, yaitu dengan mengambil suatu pertanggung jawaban risiko tertentu (asuransi) dengan perusahaan asuransi membayar sejumlah premi asuransi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga perusahaan asuransi mengganti kerugian pada saat kerusakan itu benar-benar terjadi dan dilakukan sesuai dengan kontrak.

Tugas pengelola risiko erat kaitannya dengan upaya memilih dan menentukan cara/metode yang paling efektif untuk memerangi risiko yang dihadapi perusahaan.

F. Manajemen Risiko

1. Pengertian Manajemen Risiko

Pengertian manajemen risiko secara sederhana adalah pelaksanaan fungsi administratif dalam pengelolaan risiko, khususnya yang berkaitan dengan risiko yang dihadapi oleh organisasi/bisnis, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu mencakup perencanaan, pengorganisasian, komposisi, manajemen/koordinasi dan pemantauan (termasuk evaluasi) dari program manajemen risiko. Oleh karena itu, program manajemen risiko mencakup tugas-tugas berikut:

Mengidentifikasi risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan sejauh mana risiko tersebut, menemukan cara untuk mengelola atau memitigasi risiko, kemudian

mengembangkan strategi untuk meminimalkan atau mengendalikan risiko, mengkoordinasikan pelaksanaan manajemen risiko, dan mengevaluasi program manajemen risiko yang diterapkan. Oleh karena itu, manajemen risiko harus menjawab pertanyaan:

Risiko apa yang dihadapi perusahaan? Bagaimana risiko ini mempengaruhi bisnis perusahaan? Risiko mana yang dapat dihindari, mana yang dapat dikelola sendiri dan mana yang diteruskan ke perusahaan asuransi? Metode mana yang paling cocok dan efektif untuk menghadapinya dan hasil apa yang telah dicapai dalam penerapan strategi manajemen risiko yang direncanakan.

2. Pentingnya Mempelajari Manajemen Risiko

Bagaimana pentingnya mempelajari manajemen risiko bagi seseorang dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

- a. Seseorang sebagai anggota organisasi/perusahaan, khususnya sebagai manajer, mampu menemukan cara/metode yang tepat untuk menghindari atau mengurangi kerugian yang diderita perusahaan akibat ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang merugikan ("peril").
- b. Seseorang sebagai pribadi:
 - 1) Mampu menjadi manajer risiko profesional dalam waktu yang relatif lebih singkat dibandingkan dengan yang belum pernah mempelajarinya.
 - 2) Dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap manajemen risiko perusahaan dimana ia menjadi anggotanya.
 - 3) Bisa menjadi konsultan manajemen risiko, agen asuransi, broker, penasihat investasi, penasihat bisnis tanpa manajemen risiko, dll.
 - 4) Mampu menjadi manajer risiko yang profesional bagi perusahaan asuransi untuk lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan program asuransi yang tersusun dengan baik.

- 5) Bisa lebih berhati-hati dalam kehidupan pribadinya sehari-hari.

3. Proses Manajemen Resiko

Untuk menerapkan manajemen risiko yang komprehensif, Perusahaan harus melalui beberapa langkah, yaitu:

a. Identifikasi Risiko

Pada fase ini, manajemen perusahaan bertindak dengan mengidentifikasi semua risiko yang dihadapi perusahaan, termasuk risiko yang mungkin dihadapi perusahaan. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat potensi risiko yang sudah terlihat dan yang masih terlihat.

b. Identifikasi bentuk-bentuk risiko

Pada tahap ini pihak manajemen perusahaan diharapkan sudah menemukan bentuk dan bentuk dari risiko yang dimaksud. Bentuk-bentuk risiko yang teridentifikasi dapat dijelaskan secara rinci, mis. B. karakteristik risiko dan faktor penyebab risiko. Pada fase ini, manajemen perusahaan juga mulai mengumpulkan dan menerima berbagai informasi kualitatif dan kuantitatif.

c. Definisi tindakan risiko

Pada titik ini manajemen senior telah memiliki ukuran atau skala yang akan digunakan, termasuk garis besar model metodologi penelitian yang akan digunakan. Data yang masuk juga dapat diterima, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, dan pemilihan data didasarkan pada pendekatan metodologi yang digunakan. Dengan mengadopsi desain metodologi riset yang ada, diharapkan manajemen perusahaan memiliki dasar yang kokoh untuk pelaksanaan pengolahan data.

Dipahami bahwa penerapan ukuran apa pun berdasarkan bentuk metodologi penelitian yang digunakan harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan sangat hati-hati, karena jika salah atau tidak sesuai dengan

kasus, hasil yang diperoleh juga akan dipertimbangkan.
tidak tepat

d. Penempatan Opsi

Pada titik ini, manajemen telah memproses informasi tersebut. Selanjutnya hasil pengolahan dideskripsikan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif, serta konsekuensi atau efek dan keputusan yang akan diambil. Berbagai bentuk yang disajikan diatur dan ditetapkan sebagai alternatif keputusan.

e. Analisis setiap opsi

Pada fase ini, setiap opsi yang tersedia dianalisis dan perspektif yang berbeda serta kemungkinan implikasi disajikan. Efek potensial jangka pendek dan jangka panjang dijelaskan secara komprehensif dan sistematis untuk memberikan gambaran yang jelas dan stabil tentangnya. Kejelasan dan sangat penting membantu membuat keputusan yang tepat.

f. Memilih opsi

Pada tahap ini, setelah berbagai pilihan disampaikan dan dijelaskan secara lisan dan tertulis oleh manajemen, diharapkan manajemen sudah memiliki pemahaman khusus dan mendalam. Memilih suatu pilihan diantara beberapa pilihan yang ditawarkan berarti memilih pilihan yang terbaik diantara berbagai pilihan yang ditawarkan, termasuk menolak beberapa pilihan lainnya.

Dengan memilih salah satu pilihan sebagai solusi dari berbagai permasalahan, diharapkan para pengelola perusahaan sudah memiliki dasar yang kuat untuk dapat mengarahkan manajemen perusahaan untuk bertindak berdasarkan konsep dan koridor yang ada.

g. Jalankan opsi yang dipilih

Pada titik ini, setelah opsi dipilih dan dikonfirmasi dan tim telah berkumpul untuk menerapkannya, berarti Surat Keputusan (SK) dari Manajer Perusahaan telah diterbitkan, yang berisi informasi biaya. Rincian biaya

yang dialokasikan disetujui oleh departemen keuangan dan pembuat keputusan penting lainnya.

h. Pengelolaan opsi yang dipilih

Pada titik ini, opsi yang dipilih dilaksanakan oleh tim manajemen dan manajemen senior. Tugas utama pemimpin bisnis adalah menggunakan kontrol yang maksimal untuk menghindari munculnya berbagai risiko yang tidak diinginkan.

i. Evaluasi jalannya opsi yang dipilih

Pada fase ini, setelah menerapkan alternatif dan melakukan pemantauan, tim manajemen melaporkan secara sistematis kepada direktur perusahaan. Laporan tersebut berupa informasi dasar dan teknis dan tidak mengesampingkan informasi lisan. Tujuan mengevaluasi alternatif yang dipilih adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat berlanjut sesuai rencana.

BAB 2

IDENTIFIKASI RISIKO

Ani Pujiati, SE., M.E., Sy.

Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Lampung

A. Pengertian Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses sistematis untuk mengenali dan mencatat potensi peristiwa, keadaan, atau kondisi yang dapat menyebabkan kerugian atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Proses ini merupakan langkah awal penting dalam pengelolaan risiko, karena memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan merencanakan tindakan yang tepat untuk mengurangi dampak negatif atau memanfaatkan peluang yang mungkin timbul dari risiko tersebut (Belle, 2012).

Identifikasi risiko melibatkan analisis berbagai sumber informasi dan data untuk mengungkap potensi risiko yang mungkin dihadapi organisasi. Sumber informasi ini bisa mencakup:

1. Pengalaman historis

Risiko sering kali diidentifikasi berdasarkan pengalaman masa lalu, baik dalam organisasi itu sendiri atau di organisasi sejenis.

2. Analisis industri dan pasar

Informasi tentang tren industri, kondisi pasar, dan perubahan dalam lingkungan bisnis dapat membantu mengidentifikasi risiko yang relevan.

3. Hasil audit dan penilaian

Audit internal dan eksternal, serta penilaian kualitas dan kepatuhan, dapat mengungkap risiko yang terkait dengan proses, sistem, dan kebijakan organisasi.

4. Sumber hukum dan peraturan

Perubahan dalam peraturan dan undang-undang yang berlaku untuk organisasi atau sektor industri tertentu dapat menciptakan risiko baru atau mengubah risiko yang ada.

5. Pemangku kepentingan

Karyawan, manajemen, pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya dapat membantu mengidentifikasi risiko berdasarkan perspektif dan pengalaman mereka.

Setelah mengidentifikasi potensi risiko, organisasi harus mencatat dan mengklasifikasikannya sesuai dengan jenis, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Langkah selanjutnya dalam proses pengelolaan risiko adalah menilai risiko tersebut, yang melibatkan estimasi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang akan ditimbulkan jika risiko tersebut terwujud. Kemudian, organisasi akan merencanakan dan menerapkan strategi pengelolaan risiko yang sesuai untuk mengurangi, menghindari, atau memanfaatkan risiko yang telah diidentifikasi.

B. Pentingnya Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko sangat penting dalam manajemen risiko karena membantu mengembangkan daftar komprehensif dan menyeluruh tentang sumber risiko dan kejadian yang mungkin terjadi. Identifikasi risiko juga membantu memudahkan proses identifikasi dan proses-proses selanjutnya serta memberikan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci. Tahap identifikasi risiko juga merupakan tahap selanjutnya dalam mengelola risiko setelah mitigasi. Komunikasi dan konsultasi risiko juga dilakukan pada setiap tahap proses manajemen risiko dan hasilnya menjadi

pertimbangan dalam evaluasi manajemen risiko (Febriyanta, 2021).

Identifikasi risiko adalah langkah penting dalam pengelolaan risiko, karena berbagai alasan:

1. Pengambilan Keputusan yang Informatif

Identifikasi risiko yang efektif memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi dalam mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas. Dengan mengetahui potensi risiko yang mungkin dihadapi, organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengurangi dampak negatif atau memanfaatkan peluang yang mungkin timbul dari risiko tersebut.

2. Proaktif, Bukan Reaktif

Identifikasi risiko yang baik membantu organisasi menjadi lebih proaktif dalam mengelola risiko, daripada hanya bereaksi terhadap peristiwa yang sudah terjadi. Dengan mengidentifikasi risiko lebih awal, organisasi dapat merencanakan strategi mitigasi yang efektif dan mengurangi dampak risiko pada operasi dan kinerja mereka.

3. Mengurangi Kerugian

Dengan mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi, organisasi dapat mengurangi kerugian finansial, reputasi, dan operasional yang mungkin terjadi akibat peristiwa yang merugikan. Proses identifikasi risiko membantu dalam mengantisipasi dan mengendalikan dampak negatif dari risiko yang mungkin terjadi.

4. Peningkatan Kinerja

Identifikasi risiko yang efektif membantu organisasi meningkatkan kinerja mereka dengan mengurangi gangguan dalam operasi dan memastikan pencapaian tujuan bisnis. Proses ini dapat membantu organisasi menghindari kesalahan yang mahal dan memastikan kelancaran proses bisnis.

5. Kepatuhan dengan Peraturan

Identifikasi risiko memungkinkan organisasi untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan, standar industri, dan praktik terbaik. Kepatuhan yang baik dapat mengurangi risiko hukuman, denda, dan kerugian reputasi yang mungkin diakibatkan oleh pelanggaran peraturan.

6. Mempertahankan Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Identifikasi risiko yang efektif dan pengelolaan risiko yang baik membantu organisasi mempertahankan kepercayaan dari pemangku kepentingan, seperti karyawan, pelanggan, investor, dan pemasok. Kepercayaan ini penting untuk menjaga reputasi organisasi dan memastikan kesuksesan jangka panjang.

7. Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien

Dengan mengidentifikasi risiko, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien untuk mengurangi dampak risiko. Hal ini mencakup mengalokasikan waktu, tenaga kerja, dan anggaran untuk mengelola risiko dengan cara yang paling efektif.

Secara keseluruhan, identifikasi risiko adalah proses kritis dalam pengelolaan risiko yang membantu organisasi mengurangi dampak negatif, memanfaatkan peluang, dan mencapai tujuan bisnis mereka.

C. Proses Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko melibatkan beberapa langkah untuk mengenali dan mencatat potensi peristiwa, keadaan, atau kondisi yang dapat menyebabkan kerugian atau menghambat pencapaian tujuan organisasi (SynergySolusi, 2021b). Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses identifikasi risiko:

1. Menetapkan konteks

Sebelum memulai proses identifikasi risiko, penting untuk menetapkan konteks dalam hal lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta tujuan dan sumber daya yang terkait.

2. Mengumpulkan informasi

Kumpulkan informasi dari berbagai sumber, seperti pengalaman historis, data industri, hasil audit, peraturan, dan wawasan dari pemangku kepentingan untuk membantu mengidentifikasi potensi risiko.

3. Brainstorming dan wawancara

Melibatkan anggota tim dan pemangku kepentingan dalam sesi brainstorming atau wawancara untuk mengumpulkan ide tentang risiko yang mungkin dihadapi. Ini memungkinkan perspektif yang beragam untuk diperhitungkan dalam proses identifikasi.

4. Menganalisis dokumen dan proses

Tinjau dokumen organisasi seperti rencana bisnis, laporan keuangan, dan prosedur operasional untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul dari proses dan kebijakan yang ada.

5. Menggunakan alat dan teknik identifikasi risiko

Gunakan alat dan teknik seperti SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), analisis pohon keputusan, dan analisis skenario untuk membantu mengidentifikasi risiko secara sistematis.

6. Membuat daftar risiko

Setelah mengidentifikasi potensi risiko, buatlah daftar risiko yang mencakup deskripsi singkat, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Daftar ini akan digunakan sebagai dasar untuk langkah-langkah pengelolaan risiko selanjutnya.

7. Mengklasifikasikan dan mengelompokkan risiko

Kelompokkan dan klasifikasikan risiko berdasarkan jenis, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Pengelompokan ini membantu dalam menentukan prioritas risiko dan merencanakan strategi mitigasi yang sesuai.

8. Validasi dan verifikasi

Tinjau daftar risiko yang diidentifikasi dan pastikan bahwa risiko tersebut valid dan dapat diverifikasi. Mintalah masukan dari pemangku kepentingan yang relevan untuk memastikan bahwa daftar risiko mencakup semua risiko yang penting.

9. Dokumentasi

Dokumentasikan risiko yang diidentifikasi, termasuk sumber, dampak, dan informasi lain yang relevan. Dokumentasi ini akan membantu dalam melacak risiko dan memfasilitasi langkah-langkah pengelolaan risiko selanjutnya.

10. Tinjau dan perbarui secara berkala

Proses identifikasi risiko harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa risiko baru diidentifikasi dan risiko yang ada diperbarui sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi akan dapat mengidentifikasi risiko secara efektif dan merencanakan strategi pengelolaan risiko yang sesuai untuk mengurangi, menghindari, atau memanfaatkan risiko yang telah diidentifikasi.

D. Metode Identifikasi Risiko

Berbagai metode dan teknik digunakan dalam proses identifikasi risiko (SynergySolusi, 2021a). Dalam melakukan identifikasi risiko, perlu dilakukan secara sistematis dan terstruktur agar semua risiko dapat teridentifikasi dengan baik. Setelah risiko teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis risiko untuk menentukan tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Berikut adalah beberapa metode yang umum digunakan:

1. Brainstorming

Melibatkan anggota tim dan pemangku kepentingan dalam sesi brainstorming untuk mengumpulkan ide tentang

risiko yang mungkin dihadapi. Ini memungkinkan perspektif yang beragam untuk diperhitungkan dalam proses identifikasi.

2. Wawancara dan Survei

Melakukan wawancara atau survei dengan individu yang memiliki pengetahuan atau pengalaman tentang area yang sedang ditinjau, termasuk karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan eksternal.

3. SWOT Analysis

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) membantu mengidentifikasi risiko dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

4. Analisis Pohon Keputusan

Teknik ini menggunakan pohon keputusan yang menggambarkan berbagai jalur dan pilihan yang mungkin dihadapi oleh organisasi, serta potensi risiko yang terkait dengan setiap pilihan.

5. Analisis Skenario

Analisis skenario melibatkan pengembangan beberapa skenario masa depan yang mungkin terjadi, berdasarkan asumsi tertentu tentang perubahan dalam faktor lingkungan atau kondisi bisnis, dan kemudian mengidentifikasi risiko yang terkait dengan setiap skenario.

6. Tinjauan Dokumen dan Data Historis

Mengkaji dokumen organisasi, seperti rencana bisnis, laporan keuangan, dan prosedur operasional, serta data historis tentang insiden atau peristiwa yang merugikan untuk mengidentifikasi pola dan tren risiko.

7. Analisis Industri dan Pasar

Meninjau informasi tentang tren industri, kondisi pasar, dan perubahan dalam lingkungan bisnis untuk mengidentifikasi risiko yang relevan.

8. Ceklis Risiko

Menggunakan ceklis risiko yang telah disusun sebelumnya berdasarkan pengalaman industri atau praktik terbaik, sebagai alat bantu untuk memastikan bahwa semua risiko yang relevan telah diidentifikasi.

9. Delphi Technique

Metode ini melibatkan konsensus kelompok ahli yang anonim. Ahli memberikan penilaian mereka tentang risiko yang dihadapi organisasi, dan kemudian hasilnya disatukan untuk mencapai konsensus kelompok.

10. HAZOP (*Hazard and Operability Study*)

Teknik ini digunakan terutama dalam industri proses untuk mengidentifikasi risiko yang terkait dengan operasi yang tidak normal atau kegagalan dalam proses dan sistem.

11. FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*)

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai mode kegagalan yang mungkin terjadi dalam sistem, proses, atau produk, dan mengevaluasi dampak dari setiap mode kegagalan.

Penting untuk mencatat bahwa tidak ada satu metode atau teknik identifikasi risiko yang cocok untuk semua situasi. Sebuah organisasi mungkin perlu menggunakan kombinasi beberapa metode, atau menyesuaikan metode yang ada untuk memenuhi kebutuhan dan konteks spesifik mereka. Proses identifikasi risiko harus fleksibel dan dinamis, diadaptasi untuk mengakomodasi perubahan dalam lingkungan bisnis dan tujuan organisasi.

Setelah identifikasi risiko selesai, langkah berikutnya dalam pengelolaan risiko adalah penilaian dan analisis risiko. Proses ini melibatkan mengevaluasi risiko yang diidentifikasi berdasarkan kemungkinan terjadinya dan dampak yang mungkin terjadi jika risiko tersebut terwujud. Berikut adalah langkah-langkah dalam penilaian risiko:

1. Analisis Kemungkinan

Menentukan seberapa sering atau seberapa besar kemungkinan risiko tersebut terjadi dalam jangka waktu tertentu. Ini bisa dilakukan dengan menggunakan skala numerik, seperti 1 (sangat tidak mungkin) hingga 5 (sangat mungkin), atau dengan menggunakan kategori seperti "jarang", "kadang-kadang", dan "sering".

2. Analisis Dampak

Menilai seberapa besar dampak yang akan ditimbulkan jika risiko tersebut terjadi, baik dalam hal finansial, reputasi, atau operasional. Sama seperti analisis kemungkinan, dampak risiko dapat dinilai menggunakan skala numerik atau kategori.

3. Penilaian Risiko Inheren

Menggabungkan informasi tentang kemungkinan dan dampak untuk menghasilkan penilaian risiko inheren, yang merupakan ukuran risiko sebelum tindakan pengendalian atau mitigasi diterapkan. Risiko inheren bisa digunakan untuk membandingkan dan mengklasifikasikan risiko yang berbeda.

4. Identifikasi Kontrol

Mengidentifikasi kontrol yang ada atau yang mungkin diterapkan untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak dari risiko yang diidentifikasi.

5. Penilaian Risiko Residual

Menilai risiko setelah mempertimbangkan efektivitas kontrol yang ada atau yang direncanakan. Risiko residual adalah risiko yang masih ada setelah tindakan pengendalian atau mitigasi diterapkan.

6. Prioritisasi Risiko

Berdasarkan penilaian risiko inheren dan residual, menetapkan prioritas risiko yang membutuhkan perhatian lebih lanjut atau tindakan pengelolaan risiko.

Setelah penilaian risiko selesai, organisasi harus merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan risiko yang sesuai, termasuk penerimaan risiko, pengurangan risiko, penghindaran risiko, atau transfer risiko. Proses pengelolaan risiko harus dipantau dan ditinjau secara berkala untuk memastikan efektivitas dan relevansi strategi yang diterapkan.

E. Kerangka Identifikasi Risiko

Kerangka identifikasi risiko adalah struktur sistematis yang membantu organisasi mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif. Kerangka kerja ini melibatkan beberapa langkah dan komponen kunci yang memastikan bahwa semua risiko yang relevan diidentifikasi, dinilai, dan dikelola sesuai prioritas. Kerangka identifikasi risiko biasanya terdiri dari beberapa tahapan, seperti karakterisasi sistem, identifikasi ancaman, penilaian risiko, dan pengelolaan risiko. Tahapan-tahapan ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Dalam mengidentifikasi risiko, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, seperti analisis SWOT, analisis PESTEL, analisis Five Forces, dan lain-lain. Metode-metode ini dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan (GRC Indonesia, 2022).

Dalam mengimplementasikan kerangka identifikasi risiko, penting untuk melibatkan seluruh pihak yang terkait, seperti manajemen, karyawan, dan pihak eksternal yang terkait dengan organisasi atau perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko dengan lebih akurat dan menyeluruh. Dalam menjalankan kerangka identifikasi risiko, perlu juga dilakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa risiko yang diidentifikasi tetap relevan *dan up-to-date*.

Berikut adalah langkah-langkah umum dalam kerangka identifikasi risiko:

1. Menetapkan konteks

Tentukan lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta tujuan dan sumber daya yang terkait. Konteks ini akan membantu memastikan bahwa identifikasi risiko fokus pada risiko yang paling relevan dan berdampak bagi organisasi.

2. Mengumpulkan informasi

Kumpulkan informasi dari berbagai sumber, seperti data historis, pengalaman, hasil audit, dan peraturan, untuk membantu mengidentifikasi potensi risiko.

3. Menggunakan metode identifikasi risiko

Gunakan metode yang sesuai untuk mengidentifikasi risiko, seperti brainstorming, wawancara, analisis SWOT, analisis pohon keputusan, dan analisis skenario. Metode yang dipilih harus sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi.

4. Membuat daftar risiko

Setelah mengidentifikasi potensi risiko, buatlah daftar risiko yang mencakup deskripsi singkat, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Daftar ini akan digunakan sebagai dasar untuk langkah-langkah pengelolaan risiko selanjutnya.

5. Mengklasifikasikan dan mengelompokkan risiko

Kelompokkan dan klasifikasikan risiko berdasarkan jenis, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Pengelompokkan ini membantu dalam menentukan prioritas risiko dan merencanakan strategi mitigasi yang sesuai.

6. Penilaian risiko

Lakukan penilaian risiko dengan menilai kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang akan ditimbulkan jika risiko tersebut terwujud. Hasil penilaian ini akan membantu dalam menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya untuk mengelola risiko.

7. Pengelolaan risiko

Merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan risiko yang sesuai, seperti penerimaan risiko, pengurangan risiko, penghindaran risiko, atau transfer risiko. Strategi ini harus sesuai dengan tingkat risiko dan tujuan organisasi.

8. Monitoring dan tinjauan

Pantau dan tinjau proses identifikasi dan pengelolaan risiko secara berkala untuk memastikan efektivitas dan relevansi strategi yang diterapkan. Lakukan penyesuaian jika diperlukan, berdasarkan perubahan dalam lingkungan bisnis atau tujuan organisasi.

Dengan mengikuti kerangka kerja ini, organisasi akan dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif, sehingga dapat mencapai tujuan mereka sambil meminimalkan kerugian yang mungkin terjadi. Penting untuk mencatat bahwa kerangka kerja identifikasi risiko harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks spesifik organisasi, dan harus dipantau dan diperbarui secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya.

9. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal sangat penting dalam proses identifikasi dan pengelolaan risiko. Berbagi informasi tentang risiko yang diidentifikasi, penilaian, dan strategi pengelolaan risiko membantu memastikan pemahaman yang lebih baik tentang risiko dan tanggung jawab bersama dalam mengelolanya.

10. Pelaporan dan dokumentasi

Dokumentasikan semua langkah dalam proses identifikasi dan pengelolaan risiko, termasuk hasil penilaian, strategi mitigasi, dan tindakan yang diambil. Pelaporan yang efektif dan konsisten memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan dalam mengelola risiko dan mengevaluasi kembali kebijakan dan praktik mereka jika diperlukan.

11. Pengembangan kapabilitas

Tingkatkan kapabilitas organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan berbagi pengetahuan. Meningkatkan kapabilitas ini akan membantu memastikan bahwa organisasi siap untuk menghadapi dan mengelola risiko yang muncul dan perubahan dalam lingkungan bisnis.

12. Kontinuitas dan perbaikan berkelanjutan

Proses identifikasi dan pengelolaan risiko harus menjadi bagian integral dari operasi organisasi dan dipertahankan secara berkelanjutan. Tinjau dan perbarui kerangka kerja, metode, dan alat secara berkala untuk memastikan mereka tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan tujuan organisasi.

Dengan menerapkan kerangka kerja identifikasi risiko yang komprehensif dan terstruktur, organisasi akan lebih siap untuk menghadapi dan mengelola risiko yang muncul dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Proses ini membantu organisasi dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengurangi kerugian yang tidak diinginkan, dan mencapai tujuan mereka secara lebih efisien.

F. Tantangan dalam Identifikasi Risiko

Dalam proses identifikasi risiko, organisasi mungkin menghadapi beberapa tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses tersebut. Berikut adalah beberapa tantangan umum dalam identifikasi risiko:

1. Kesadaran risiko yang terbatas

Kurangnya pemahaman atau kesadaran tentang risiko yang dihadapi organisasi dapat menyebabkan beberapa risiko tidak teridentifikasi atau diabaikan. Pendidikan dan pelatihan yang baik tentang pengelolaan risiko sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami dan mengakui risiko.

2. Sumber daya terbatas

Organisasi mungkin memiliki sumber daya yang terbatas, seperti waktu, anggaran, dan personil, yang dapat menghambat proses identifikasi risiko yang menyeluruh dan efektif. Mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mengelola risiko adalah kunci keberhasilan dalam proses ini.

3. Ketidakpastian dan kompleksitas

Risiko sering kali melibatkan ketidakpastian dan kompleksitas yang membuat proses identifikasi menjadi lebih sulit. Hal ini dapat mencakup perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, teknologi baru, atau perubahan peraturan. Pendekatan fleksibel dan adaptif dalam proses identifikasi risiko diperlukan untuk mengatasi tantangan ini.

4. Bias dan kecenderungan

Proses identifikasi risiko bisa dipengaruhi oleh bias individu dan kecenderungan kelompok. Misalnya, orang mungkin lebih fokus pada risiko yang sudah pernah mereka alami atau yang sering dilaporkan di media. Menggunakan berbagai metode dan teknik identifikasi risiko dapat membantu mengurangi potensi bias dan kecenderungan ini.

5. Keterbatasan data dan informasi

Tidak adanya data atau informasi yang memadai dapat menghambat proses identifikasi risiko yang efektif. Organisasi harus berusaha untuk mengumpulkan dan menggunakan data sebanyak mungkin untuk mendukung proses identifikasi risiko.

6. Hambatan komunikasi

Tantangan dalam komunikasi antara departemen, tingkatan hierarki, atau pemangku kepentingan eksternal dapat menghambat proses identifikasi risiko. Mengembangkan saluran komunikasi yang efektif dan terbuka adalah penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dapat berpartisipasi dalam proses ini.

7. Kebijakan dan budaya organisasi

Budaya organisasi yang tidak mendukung pengelolaan risiko atau kebijakan yang tidak jelas dapat menghambat proses identifikasi risiko. Memastikan bahwa kebijakan pengelolaan risiko yang jelas dan konsisten diterapkan di seluruh organisasi dan mendukung budaya yang proaktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko adalah kunci keberhasilan.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi harus mengembangkan kerangka kerja identifikasi risiko yang fleksibel dan adaptif, serta menyediakan sumber daya yang memadai untuk mendukung proses ini. Selain itu, melibatkan seluruh organisasi dalam proses identifikasi risiko dan mempromosikan budaya pengelolaan risiko yang proaktif dan kolaboratif akan membantu mengatasi beberapa tantangan ini.

1. Pelatihan dan pendidikan

Tingkatkan pemahaman dan kesadaran tentang risiko di seluruh organisasi melalui pelatihan dan pendidikan yang berkala. Ini akan membantu memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif.

2. Kolaborasi antardepartemen

Dorong kolaborasi antara departemen dan fungsi yang berbeda dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua sudut pandang dan informasi relevan diperhitungkan dalam proses identifikasi risiko. Kolaborasi ini akan meningkatkan kualitas dan kelengkapan identifikasi risiko.

3. Penggunaan teknologi

Manfaatkan teknologi dan alat analitik untuk membantu dalam proses identifikasi risiko. Teknologi ini dapat membantu mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan, mengurangi bias dan kecenderungan, serta memudahkan komunikasi antara pemangku kepentingan yang berbeda.

4. Proses tinjauan dan pembaruan berkala

Pastikan bahwa proses identifikasi risiko ditinjau dan diperbarui secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Hal ini akan membantu organisasi mengatasi perubahan lingkungan bisnis dan menyesuaikan strategi pengelolaan risiko mereka sesuai kebutuhan.

5. Pembuatan dan implementasi kebijakan pengelolaan risiko

Kembangkan dan implementasikan kebijakan pengelolaan risiko yang jelas dan konsisten di seluruh organisasi untuk membantu menciptakan budaya pengelolaan risiko yang proaktif dan kolaboratif. Kebijakan ini akan membantu memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko.

Dengan mengatasi tantangan ini dan mengimplementasikan strategi yang tepat, organisasi akan lebih siap untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif. Ini akan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan mengurangi potensi kerugian dan memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti.

G. Contoh Kasus Identifikasi Risiko

Berikut ini adalah contoh ilustrasi kasus identifikasi risiko dalam sebuah perusahaan teknologi:

Perusahaan XYZ adalah perusahaan teknologi yang berkembang pesat dan berfokus pada pengembangan perangkat lunak keamanan siber. Manajemen perusahaan menyadari pentingnya mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin dihadapi dalam operasi sehari-hari dan pertumbuhan jangka panjang.

Untuk mengidentifikasi risiko, perusahaan melakukan beberapa langkah berikut:

1. Menetapkan konteks: Perusahaan menilai lingkungan internal dan eksternal, serta tujuan bisnis dan sumber daya

yang tersedia. Konteks ini mencakup industri keamanan siber yang sangat kompetitif, teknologi yang berkembang pesat, dan peraturan yang berubah-ubah.

2. Mengumpulkan informasi: Perusahaan mengumpulkan data historis, hasil audit, dan informasi industri terkait untuk membantu mengidentifikasi potensi risiko.
3. Menggunakan metode identifikasi risiko: Perusahaan mengadakan sesi brainstorming dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, serta menggunakan teknik seperti analisis SWOT dan analisis pohon keputusan untuk mengidentifikasi risiko.
4. Membuat daftar risiko: Setelah mengidentifikasi risiko, perusahaan membuat daftar risiko yang mencakup deskripsi, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi.

Contoh risiko yang diidentifikasi meliputi:

- a. Risiko keamanan siber: Kelemahan dalam perangkat lunak yang dikembangkan oleh perusahaan dapat menyebabkan kerentanan keamanan dan reputasi yang buruk.
 - b. Risiko teknologi: Perubahan cepat dalam teknologi dapat membuat produk perusahaan menjadi usang atau tidak kompetitif.
 - c. Risiko peraturan: Perubahan dalam peraturan keamanan siber atau privasi data dapat mempengaruhi operasi perusahaan dan memerlukan investasi tambahan untuk mematuhi peraturan baru.
 - d. Risiko sumber daya manusia: Ketergantungan pada karyawan yang sangat terampil dan spesialis dalam bidang keamanan siber menciptakan risiko jika karyawan kunci meninggalkan perusahaan atau sulit merekrut tenaga ahli baru.
5. Mengklasifikasikan dan mengelompokkan risiko: Perusahaan mengklasifikasikan dan mengelompokkan risiko berdasarkan jenis, sumber, dan dampak yang mungkin terjadi. Pengelompokan ini membantu dalam menentukan

prioritas risiko dan merencanakan strategi mitigasi yang sesuai.

6. Penilaian risiko: Perusahaan menilai kemungkinan dan dampak dari setiap risiko yang diidentifikasi dan menetapkan prioritas berdasarkan penilaian ini.
7. Pengelolaan risiko: Perusahaan merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan risiko yang sesuai untuk setiap risiko yang diidentifikasi, seperti pengurangan risiko melalui peningkatan proses pengembangan perangkat lunak, diversifikasi portofolio produk, dan pelatihan karyawan.
8. Monitoring dan tinjauan: Perusahaan memantau dan meninjau proses identifikasi dan pengelolaan risiko secara berkala untuk memastikan efektivitas dan relevansi strategi yang digunakan. Hal ini mencakup pelaporan risiko ke manajemen senior, pengawasan terus-menerus atas risiko yang diidentifikasi, dan mengadaptasi strategi pengelolaan risiko jika diperlukan.

Dalam contoh kasus ini, perusahaan XYZ telah mengidentifikasi dan mengelola risiko yang relevan dengan bisnis mereka. Proses ini memungkinkan mereka untuk mengurangi potensi kerugian, memanfaatkan peluang yang muncul, dan menavigasi lingkungan bisnis yang tidak pasti dengan lebih baik. Dengan melakukan identifikasi risiko yang efektif dan proaktif, perusahaan XYZ meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan bisnis mereka dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan.

BAB 3

PENILAIAN RISIKO

Dr. Subur Harahap, SE, Ak, MM, CA, CMA, CPA, BKP
Institut Bisnis Nusantara

A. Pendahuluan

Risiko terjadi karena realisasi harapan tidak sama dengan harapan hasil yang dicanangkan. Oleh karena itu, untuk memastikan tercapainya realisasi harapan sama dengan harapan hasil, manajemen harus mampu mengidentifikasi risiko dengan baik. Hasil identifikasi risiko yang diperoleh akan menjadi bahan pertimbangan manajemen untuk mempelajari secara utuh sebuah risiko, dengan demikian, manajemen akan mengenal dan mengetahui dengan baik risiko tersebut. Dengan adanya pengetahuan yang baik terhadap suatu risiko, manajemen akan mampu mempersiapkan mitigasi atau tindakan antisipasi agar supaya risiko yang telah diidentifikasi tersebut tidak terjadi. Merujuk kepada PP No. 60 Tahun 2008, tentang “Sistem Pengendalian Internal Pemerintah” penilaian risiko sama dengan *Risk Assesment*.

Salah satu poin penting dalam mengenal sebuah risiko adalah menilai risiko itu sendiri. Terdapat pengertian penilaian risiko yaitu sebagai berikut:

1. Buku Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004 mendefinisikan penilaian risiko merupakan “the overall process of risk identification, risk analysis, and risk evaluation.” Definisi ini menekankan pengertian kepada proses penilaian risiko itu sendiri yaitu diawali dengan melakukan identifikasi risiko. Setelah mengenal sebuah risiko, langkah

selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap risiko tersebut. Hasil analisis tersebut akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam untuk mengenal sebuah risiko secara utuh, misalnya manajemen dapat membandingkan dampak sebuah risiko dengan risiko yang lain, dan lainnya. Berbekal hasil analisis risiko tersebut, manajemen selanjutnya akan melakukan evaluasi terhadap risiko tersebut. Hasil evaluasi terhadap risiko ini menjadi kesimpulan dari proses penilaian risiko, artinya hasil evaluasi ini akan mengerucut kepada pengambilan keputusan apa yang harus dilakukan terhadap risiko yang sedang dinilai.

2. Allan L. Bergesen (1984), mendefinisikan risk assessment adalah merupakan "A systematic process of organizing to support a risk decision to be made within a risk management process. It consists of the identification of the hazards and analysis and evaluation of risks associated with the exposure to this hazard." Secara umum definisi ini menjelaskan bahwa penilai risiko adalah merupakan sebuah proses pengelolaan yang dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan risiko dalam ranah proses manajemen risiko. Proses ini minimal akan terdiri dari identifikasi hazard atau potensi risiko serta melakukan evaluasi atau mengukur risiko yang akan diakibatkan oleh hazard ini.
3. Pemerintah Australia, dalam hal ini diwakili oleh Department of the Environment and Heritage Australian Government Office (2006), Penilaian risiko didefinisikan sebagai "The set of tasks to here collectively as a risk assessment, consists of three central steps in the risk management process: identify the risks, analyze the risks, and evaluate the risks." Definisi yang diberikan ini juga mengarah kepada proses penilaian risiko yang diawali dengan proses identifikasi risiko, melakukan analisis risiko untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap terhadap risiko yang sedang dianalisis, ditutup dengan evaluasi risiko

yang mengarah kepada bagaimana kriteria risiko yang akan dipilih, sehingga tahap akhir ini menjadi summary dari dua proses sebelumnya.

Berdasarkan tiga definisi yang diungkapkan oleh Risk Management Guideline Companion Companion to AS/NZS 4360:2004, Allan L. Burgensen dan Department of the Environment and Heritage Australian Government Office, selanjutnya dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penilaian risiko atau risk assessment adalah merupakan proses mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko dan mengevaluasi risiko dalam rangka mengambil keputusan manajemen terkait tindakan yang harus diambil manajemen untuk menghadapi sebuah risiko.

Penilaian risiko merupakan proses penting yang harus dilakukan oleh manajemen sebelum memutuskan sebuah keputusan bisnis yang akan membawa dampak signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, proses penilai risiko ini harus dilakukan dengan metologi yang dapat diukur, sehingga manajemen memiliki semacam guidelines untuk mengarahkan tujuan bisnis perusahaan dengan tepat. Oleh karena itu, dengan memiliki hal ini arah dan tujuan perusahaan dapat dikendalikan oleh manajemen dengan baik dan terukur oleh karena:

1. Penilaian risiko merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan risiko dengan melakukan tahap identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.
2. Proses penilaian risiko dilakukan setelah penetapan tujuan organisasi.
3. Penilaian risiko merupakan unsur atau komponen sistem pengendalian intern, dengan subunsur identifikasi dan analisis risiko.
4. Evaluasi risiko, dengan mempertimbangkan bahwa proses evaluasi sejatinya adalah proses menilai risiko yang akan

diprioritaskan dan direspon, maka proses ini dapat digabungkan dalam proses analisis risiko.

B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Risiko

Tujuan perusahaan adalah titik yang akan dituju oleh perusahaan, titik yang dituju tersebut dapat direpresentasikan oleh key performance indicator atau indikator keberhasilan yang ditentukan oleh manajemen perusahaan. Contoh indikator keberhasilan tersebut antara lain: profit margin ratio > 20%, return on equity > 15%, inventory turn over > 2x, current ratio > 200%, asset turn over > 1 X, debt to equity ratio > 60%.

Setelah manajemen menentukan tujuan perusahaan, seluruh jajaran di dalam perusahaan akan memiliki tujuan yang sama, dengan demikian akan terjadi kesatuan tujuan dan hal ini akan mempermudah dan mempercepat untuk mencapai tujuan dimaksud.

Selanjutnya risiko dapat diartikan sebagai kejadian dimana actual hasil tidak sama dengan harapan hasil. Harapan hasil dalam perusahaan adalah merupakan tujuan perusahaan sebagaimana ditunjukkan dalam bentuk indikator keberhasilan. Misalnya perusahaan menentukan tujuan perusahaan adalah profit margin ratio sebesar 15%, tetapi pencapaian perusahaan tahun tersebut hanya sebesar 10%, artinya dalam kasus ini terjadi risiko oleh karena adanya perbedaan antara harapan hasil dengan actual hasil.

1. Tujuan Penilaian Risiko

Risiko perusahaan harus diidentifikasi dengan baik untuk dapat memberikan penilaian terhadap risiko itu sendiri. Nilai risiko tersebut terkait dengan seberapa besar dampak dari suatu risiko yang diidentifikasi terhadap keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, tujuan penilaian risiko adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan menguraikan risiko-risiko potensial yang berasal dari faktor internal ataupun faktor eksternal.

- b. Memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen perusahaan dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan lebih lanjut.
- c. Memberikan masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

2. Manfaat Penilaian Risiko

Setelah manajemen perusahaan melakukan penilaian risiko, sehingga mereka memiliki peta potensi risiko dan seberapa besara dampak risiko tersebut terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Manfaat penilaian risiko adalah sebagai berikut:

- a. Dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan memiliki informasi yang jelas terhadap potensi risiko, perusahaan dapat membuat mitigasi untuk menghadapi risiko tersebut, sehingga pencapaian tujuan semakin mudah dilakukan.
- b. Dapat memberikan kesinambungan pelayanan kepada stakeholder. Perusahaan akan dapat melayani pelanggannya apabila perusahaan tersebut sehat secara keuangan dan memiliki proses bisnis yang efisien, dalam hal ini penilaian risiko memberikan manfaat kepada perusahaan karena perusahaan dapat mengelola risiko dengan baik sehingga proses bisnis yang efisien dapat dilakukan, sehingga perusahaan mampu mendapatkan laba setiap tahun, dengan demikian perusahaan dapat tumbuh secara positif. Dengan adanya pertumbuhan perusahaan secara positif dan berkesinambungan, maka pelayanan kepada stakeholder dapat dilakukan secara berkelanjutan.
- c. Dapat memberikan pelayanan efisien dan efektif. Dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder atau pelanggan misalnya, manajemen perusahaan harus mampu menilai risiko yang potensial terjadi dalam proses memberikan pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, dengan adanya informasi yang dapat menghambat

pelayanan atau risiko, manajemen perusahaan dapat melakukan mitigasi atau manajemen risiko dengan baik, sehingga pelayanan dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

- d. Dasar penyusunan rencana strategis. Rencana strategis disusun untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang, misalnya rencana perusahaan 15 tahun yang akan datang. 15 tahun adalah merupakan perjalanan yang panjang, oleh karena itu untuk memastikan perjalanan mencapai tujuan dapat dilaksanakan dengan baik, diperlukan adanya pemetaan jalan yang akan dilewati. Peta jalan tersebut akan memberikan indikasi kepada manajemen perusahaan, kapan waktu yang tidak menguntungkan kepada perusahaan misalnya terdapat jalan menanjak dalam jangka waktu panjang, sehingga diperlukan tenaga yang prima dan kuat, oleh karena itu manajemen akan mempersiapkan segala sesuatunya untuk dapat melewati tanjakan yang panjang tersebut, misalnya dengan memberikan pelatihan yang baik kepada supir untuk dapat menangani jalan menanjak yang ekstrim, mempersiapkan mesin mobil dengan spesifikasi yang mampu untuk melaju di tanjakan yang ekstrim, mengukur beban muatan yang sesuai agar supaya mobil tidak overload yang akhir dapat menurunkan kemampuan menanjak mobil tersebut, dan lain sebagainya.

Kembali kepada rencana strategis tadi, penilaian risiko tadi memberikan manfaat kepada manajemen dalam mempersiapkan seluruh perangkat dalam perusahaan misalnya kualifikasi mesin yang diperlukan, kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan, proses bisnis yang efisien dan efektif, program pemasaran yang tepat sasaran dan efektif, hubungan baik dengan supplier dan pelanggan. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, perusahaan dapat memastikan bahwa jalan menuju tujuan perusahaan akan dapat dilewati dengan mulus, sehingga tujuan strategi

perusahaan dapat diaplikasikan dan pada akhirnya akan menghasilkan prestasi seperti yang direncanakan.

Menghindari pemborosan. Dalam rangka menjalankan proses bisnis yang efisien, manajemen tentu harus melakukan identifikasi dan menilai risiko seluruh tahapan proses bisnis. Dengan demikian, perusahaan memiliki informasi dan peta yang baik terhadap potensi risiko yang dapat menggerogoti sumber daya perusahaan. Berbekal informasi dan peta tersebut, perusahaan akan melakukan program antisipasi atau mitigasi untuk menghindari terjadinya risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pada akhirnya perusahaan dapat menjalankan proses bisnis secara efisien dan efektif.

C. Tahapan Penilaian Risiko

Merujuk kepada PP No. 60 Tahun 2008, tahapan penilai risiko terdiridari tiga yaitu a). Penetapan Tujuan, b). Identifikasi Risiko, dan c). Analisa Risiko. Ketiga tahapan tersebut harus dilakukan secara serial atau berurutan. Oleh karena itu, hasilnya tidak akan efektif apabila manajemen melakukan analisa risiko dikesempatan pertama dan penetapan tujuan dikesempatan ketiga, artinya terjadi proses penilai risiko yang terbalik. Tahapan penilaian risiko ini penting untuk dilakukan secara best practice untuk memastikan manajemen mendapatkan penilaian risiko yang proper atau tepat. Karena nilai risiko yang dihasilkan sangat penting untuk menyusun mitigasi risiko yang tepat untuk menghadapi risiko dalam menjalankan usaha perusahaan.

1. Penetapan Tujuan

Tujuan perusahaan pada umumnya ditentukan oleh manajemen puncak, karena mereka ini dapat diibarkan sebagai pilot dalam sebuah penerbangan, dimana pilot (manajemen perusahaan) bertanggungjawab membawa pesawat (perusahaan) ke titik tujuan yang ingin dituju. Oleh karena itu, tujuan penetapan tujuan adalah sebagai berikut:

- a. Menjelaskan pernyataan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan berjangka waktu. Artinya tujuan yang akan dicapai tersebut memiliki potensi dapat dicapai merujuk kepada kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.
- b. Mengidentifikasi lingkungan di mana tujuan akan dicapai. Lingkungan ini perlu ditentukan sebelumnya adalah untuk menentukan hal yang harus dipersiapkan sehubungan dengan adanya perbedaan lingkungan dengan lingkungan perusahaan saat ini.
- c. Menetapkan ruang lingkup dan tujuan penerapan penilaian risiko, kondisi yang membatasi, dan hasil yang diharapkan. Ruang lingkup atau cakupan menjadi penting, untuk menentukan batasan kemampuan perusahaan untuk menyorot seluruh potensi risiko yang ada.
- d. Mengidentifikasi berbagai kriteria yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi risiko. Dalam analisis, proses yang umum dilakukan adalah membandingkan dengan indikator industry dengan pencapaian perusahaan. Indikator industry merupakan kriteria umum yang dapat digunakan oleh karena indikator industry ini dapat mewakili kinerja perusahaan sejenis dalam jangka waktu yang relative lama, misalnya lebih dari 5 tahun, sehingga indikator tersebut dapat dianalisis dengan cara mengaitkan pencapaian kinerja dengan kondisi ekonomi pada tahun yang bersangkutan.
- e. Menetapkan struktur analisis risiko. Struktur analisis risiko adakan dibentuk dalam bagan yang dapat menunjukkan kualifikasi risiko dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, struktur analisis risiko tersebut dapat juga disebut sebagai peta dan lingkungan risiko.

Tujuan Perusahaan

Merujuk kepada pasal 13 ayat (3) huruf a Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008: “

“Pasal 13: Penilaian Risiko

Ayat (3), Dalam rangka penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:

Huruf a, tujuan Instansi Pemerintah; dan”

Norma tersebut di atas mengatur instansi pemerintah, namun demikian tidak tertutup kemungkinan untuk mengaplikasikan norma tersebut dalam organisasi bisnis atau perusahaan.

Tujuan perusahaan akan disusun dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Visi, misi, sasaran, program. Manajemen puncak harus dapat merumuskan visi dan misi perusahaan oleh karena visi dan misi ini adalah formulasi secara detail terkait dengan titik yang akan dituju oleh perusahaan dalam waktu tertentu. Mengingat penting dan strategisnya visi dan misi ini, sehingga yang bertanggungjawab terhadap pencapaian visi dan misi ini disandangkan kepada manajemen puncak.

Visi dan misi tersebut selanjutnya akan dibagi ke dalam berbagai fungsi besar yang ada dalam perusahaan, dan selanjutnya manajemen puncak akan mendelegasikan pengelolaan fungsi besar tersebut kepada manajer terkait, dan selanjutnya manajer fungsional akan membagi fungsinya menjadi sub-fungsional dan dilanjutkan dengan mendelegasikan penugasan ini kepada level supervisor untuk dilaksanakan. Proses delegasi ini akan dikawal oleh visi dan misi yang ditungkan dalam sasaran dan program kerja perusahaan.

- b. SMART. Smart sendiri adalah singkatan dari *specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound goals*. *Specific* artinya tujuan itu harus jelas, sebagai contoh untuk membuktikan bahwa tujuan tersebut sudah spesifik adalah misalnya kita merujuk kepada bendera Indonesia (Merah dan Putih), maka semua orang yang melihat bendera tersebut akan sama jawabannya yaitu warna

Merah dan Putih. Demikian juga tujuan perusahaan harus dibuat sedemikian rupa dapat dipahami oleh semua level dalam perusahaan, agar supaya tidak perbedaan persepsi yang pada akhirnya akan menghasilkan output yang berbeda. *Measurable* artinya bahwa tujuan tersebut harus dapat diukur, oleh karena itu setiap tahapan proses bisnis harus dapat diukur secara baik. *Achievable* adalah bahwa tujuan yang ditetapkan tersebut layak untuk dicapai merujuk kepada kesiapan sumber daya dan pengalaman perusahaan. *Relevant* artinya ada kaitannya dengan kompetensi perusahaan, artinya tujuan tersebut harus berhubungan dengan tujuan organisasi. Selanjutnya yang terakhir, *time-bond goal*, artinya setiap proses dalam mencapai tujuan perusahaan harus ditetapkan target waktunya sehingga bisa diukur kecepatan pencapaian tujuan yaitu dengan membandingkan target pencapaian dengan realisasi pencapaian.

- c. Dikomunikasikan. Tujuan tersebut harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh jajaran dalam perusahaan, komunikasi menjadi hal yang paling penting untuk menghindari adanya perbedaan persepsi diantara unit kerja dalam perusahaan. Kadangkala komunikasi tersebut harus menyesuaikan dengan audience, misalnya, Bahasa-bahasa yang terlalu teknis dalam bidang tertentu belum tentu dapat dipahami oleh bidang lain, sehingga harus dikomunikasikan dengan Bahasa yang umum atau awam, dengan demikian dicapai kesatuan persepsi, sehingga tercipta kesatuan tujuan dan pada akhirnya akan mempercepat proses pencapaian tujuan.
- d. Strategi operasional. Strategi operasional merupakan turunan dari strategi utama, artinya strategi utama ini harus dipecah dalam berbagai tingkatan untuk dapat dijalankan oleh pelaksana di lapangan. Misalnya, strategi utama perusahaan adalah untuk menjadi *the best* dalam bidang pelayanan, maka untuk mendukung tujuan

- tersebut, bagian *back office* harus mampu mendukung lancarnya pelayanan kepada pelanggan yang ditangani oleh bagian *customer service*, karena, tanpa adanya dukungan dari *back office*, niscaya pelayanan dapat dilakukan dengan baik, pada akhirnya strategi utama perusahaan tidak akan dapat dicapai.
- e. Strategi manajemen terintegrasi. Integrasi adalah suatu strategi yang saling mendukung, integrasi mengacu kepada kesatuan perintah atau komando, semakin lancar komanda terdistribusi kepada semua jajaran, maka efisiensi pelaksanaan proses bisnis akan dapat dilakukan. Misalnya, bagian produksi yang sedang kekurangan bahan baku, akan cepat dapat diatasi oleh karena informasi kekurangan bahan baku tersebut sudah terdistribusi kepada semua unit terkait. Oleh karena itu, dengan adanya informasi ini, pihak terkait akan melakukan tindakan untuk memesan bahan baku dengan cepat untuk memastikan tersedianya bahan baku yang diperlukan oleh bagian produksi.
 - f. Rencana penilaian risiko. Penilaian risiko tersebut adalah penting dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dampak dari terjadinya sebuah risiko. Semakin besar eksposur risiko yang potensial dari sebuah risiko, semakin besar perhatian manajemen terhadap risiko tersebut.

Tujuan Kegiatan

Merujuk kepada pasal 13 ayat (3) huruf b Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008: “

“Pasal 13: Penilaian Risiko

Ayat (3), Dalam rangka penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:

Huruf b, tujuan pada tingkatan kegiatan”

Tujuan kegiatan perusahaan akan disusun dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Berdasarkan tujuan instansi. Secara umum tujuan perusahaan adalah mendapatkan profit untuk

meningkatkan kekayaan stockholder. Oleh karena itu, tujuan perusahaan ini harus ditunjukkan bagaimana jalan menuju perusahaan yang dapat menciptakan profit.

- b. Saling melengkapi, menunjang, tidak bertentangan. Fungsi yang ada dalam perusahaan dibuat untuk memiliki kompetensi yang spesifik, tetapi wajib saling mendukung. Oleh karena itu, pada saat fungsi-fungsi dalam perusahaan tidak saling mendukung, niscaya tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Sehingga sifat yang bertentangan harus dihilangkan, dan sekaligus membumikan sikap fungsi yang saling berkolaborasi, dengan demikian, tujuan perusahaan lebih mudah dicapai.
- c. Relevan dengan seluruh kegiatan utama perusahaan. Semua pekerjaan dalam perusahaan harus mengacu kepada tujuan perusahaan, oleh karena itu, tidak diperkenankan adanya kegiatan yang tidak ada relevansinya dengan tujuan perusahaan.
- d. Ada kriteria pengukuran. Kriteria pengukuran harus dirumuskan di awal dan selanjutnya disampaikan kepada pihak terkait. Sehingga pada saat pengukuran dilakukan tidak akan ada penolakan dari pihak yang sedang dinilai, oleh karena menggunakan alat ukur yang sudah disepakati sebelumnya. Kriteria pengukuran ini juga penting untuk menyamakan persepsi terkait dengan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan.
- e. Dukungan sumber daya cukup. Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan tujuan perusahaan sangat penting oleh karena tanpa adanya sumber daya yang sesuai, proses bisnis menjadi tidak efisien dan efektif. Misalnya dalam proses produksi, operator bagian produksi yang tidak terampil tentu akan menghasilkan barang produksi yang tidak memenuhi quality control, oleh karena itu kuantitas barang reject semakin banyak, pada akhirnya akan menciptakan kerugian bagi perusahaan.

- f. Keterlibatan seluruh jajaran pimpinan. Setiap fungsi dalam perusahaan memiliki tanggungjawab dan fungsi masing-masing. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin besar cakupan control yang menjadi tanggungjawabnya. Kerjasama antara pimpinan puncak yang telah melakukan fungsi dan cakupan kontrolnya dengan baik, maka akan tercipta ekosistem fungsi yang saling mendukung.

2. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses menentukan apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negative terhadap pencapaian tujuan (4w + h).

Tujuan Indentifikasi Risiko

Mengidentifikasi risiko adalah proses yang sangat penting, karena dengan mengetahui kualifikasi, ciri dan dampak sebuah risiko, sehingga manajemen akan dapat melakukan tindakan preventif dengan baik.

Tujuan indentifikasi risiko dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menghasilkan suatu daftar sumber-sumber risiko dan kejadian-kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan tujuan.
- b. Potensi kejadian-kejadian tersebut dapat mencegah, menghambat, menurunkan, memperlama atau justru meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan tersebut.
- c. Setelah mengedentifikasi apa yang dapat terjadi, maka perlu dipertimbangkan kemungkinan-kemungkinan penyebab dan scenario-skenario yang dapat terjadi.

Selanjutnya ancaman atau gangguan risiko terhadap pencapaian tujuan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan menjadi lebih lama tercapainya.
- b. Tujuan tercapai hanya sebagian (<100%).
- c. Tujuan tidak tercapai sama sekali.

- d. Tujuan tercapai namun lebih mahal (high cost).
- e. Tujuan melenceng dari yang telah ditetapkan.

Daftar Risiko

| | |
|---------------|---|
| DAFTAR RISIKO | |
| Department | : |
| Visi | : |
| Misi | : |
| Tujuan | : |

| No. | Risiko Teridentifikasi | Faktor Penentu |
|-----|------------------------|----------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

Disusun oleh :

Direview oleh :

3. Teknik-Teknik Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah pekerjaan yang sangat memerlukan pengetahuan dan pengalaman yang baik. Semakin bagus pengalaman seseorang yang akan melakukan identifikasi risiko, semakin bagus cakupan potensi risiko yang dapat diungkapkan. Sebagai ilustrasi, seorang supir lintas sumatera yang sudah malang melintang melewati jalur sumatera, tentu sudah mengetahui medan, sehingga akan dapat mengungkapkan atau mengidentifikasi risiko dalam perjalanan jauh di lintas sumatera. Akan berbeda hasilnya identifikasi risikonya apabila hal tersebut dilakukan oleh

seseorang yang belum berpengalaman melintas di jalur lintas Sumatera.

Untuk mengarahkan kualitas identifikasi risiko yang tepat, disusunlah teknik identifikasi risiko yang antara lain sebagai berikut:

- a. FGD. Teknik *Focus Group Discussion* adalah suatu metode yang dirancang dengan mengundang seorang pakar sebagai discussion leader atau sebagai nara sumber, selanjutnya tim perusahaan akan diundang untuk menyampaikan masukan dan sanggahan atas masukan yang disampaikan. Hasil FGD merupakan kesimpulan dari diskusi, kalau forumnya adalah perihal identifikasi risiko, maka hasilnya nanti dalam bentuk adanya berbagai macam risiko yang berpotensi timbul dalam bidang yang sedang dibahas.
- b. Wawancara. Teknik wawancara ini umumnya dilakukan untuk menggali pendapat dari seorang yang ahli. Wawancara dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan seputar topik yang sedang dibahas, dan rakuman pendapat dan jawaban nara sumber tadi akan menjadi hasil wawancara tersebut.
- c. Observasi. Teknik observasi adalah melakukan pengamatan terhadap objek yang sedang dipelajari. Misalnya untuk mengidentifikasi risiko dalam bidang usaha simpan pinjam online, maka tim akan melihat proses bisnis, hak dan tanggungjawaban peminjam dan yang meminjamkan, perilaku keuangan peminjam, dan lainnya. Dari hasil pengamatan ini akan dirangkum jenis-jenis risiko yang potensi timbul dari bisnis ini, misalnya pemberian kredit kepada yang tidak memiliki profile un-loanable, mengingat profile pendapatannya lebih kecil dari jumlah cicilan bulanan.
- d. Kajian Dokumen. Teknik dokumen ini adalah pengukuran risiko berdasarkan dokumen. Dokumen tersebut adalah rangkuman dari kejadian-kejadian yang terjadi selama ini terhadap objek yang sedang diteliti.

Misalnya, untuk menilai risiko mesin pesawat terbang, maka teknisi akan meminta *log book* dari perawatan mesin tersebut, sehingga dari dokumen tersebut akan dapat diketahui berapa kali mesin tersebut mengalami berhenti mendadak, mengingat berhenti mendadak adalah kejadian yang sangat berisiko. Dengan demikian akan diketahui potensi risiko yang akan terjadi di masa yang akan datang.

- e. Kuesioner. Teknik kuesioner ini adalah mengumpulkan pendapat dari responden, atas pertanyaan yang sudah dilengkapi dengan jawabannya. Dari hasil kuesioner ini akan diketahui, seberapa besar pendapat semua responden terhadap suatu pertanyaan. Sehingga semakin banyak responden memilih suatu jawaban pertanyaan, semakin tinggi kemungkinan bahwa jawaban tersebut paling tepat.
- f. Event Tree Analysis. Teknik ini adalah adalah mengurai potensi risiko dari akar, dengan mengajukan pertanyaan 4w dan 1 h. dari jawaban ini akan mengalami pertanyaan tersebut akan terungkap potensi risiko yang ada dalam objek yang sedang diamati.
- g. Swot Analysis. Teknik Swot analisis adalah untuk menggali aspek internal dan eksternal. Kedua sumber risiko ini selanjutnya dikombinasikan untuk mengukur seberapa besar dampaknya terhadap proses bisnis perusahaan.
- h. Teknik lainnya.

4. Analisa Risiko

Tahapan akhir dalam proses penilaian risiko adalah analisa risiko. Analisa risiko ini adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi, dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya, untuk menetapkan level atau status risiko.

Level/status risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan (frekuensi atau probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek) jika risiko terjadi. Untuk mengukur

level risiko tersebut dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Level Risiko} = \text{Kemungkinan} \times \text{Dampak}$$

Selanjutnya, level status risiko biasanya disajikan dalam bentuk table. Karena dengan menggunakan table tersebut, akan memudahkan semua pihak untuk melihat level dari suatu pekerjaan yang akan dilakukan.

Analisa risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pimpinan perusahaan menerapkan tingkat risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*).

BAB

4

PENGENDALIAN RESIKO

Dr. Dimasti Dano, M.Ak

Universitas Megou Pak Tulang Bawang

A. Pengertian

Pengendalian risiko merupakan bagian penting dalam manajemen risiko. Meskipun pengendalian risiko merupakan bagian dari manajemen risiko, tetapi kedua konsep tersebut berbeda satu dengan yang lain. Manajemen risiko adalah proses untuk mengidentifikasi dan menangani risiko, sedangkan pengendalian risiko adalah cara organisasi untuk mengurangi risiko. Misalnya, perusahaan dalam melakukan pengendalian risiko kegagalan suatu peralatan dengan melakukan perawatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Itu tidak sama dengan seluruh proses manajemen risiko, yaitu dari mengidentifikasi kegagalan peralatan sebagai potensi ancaman, mengurangi ancaman melalui pemeliharaan, memastikan adanya peralatan cadangan yang cukup jika terjadi kegagalan dari peralatan tersebut, dan lebih lanjut membuat laporan pemeliharaan peralatan kepada eksekutif senior.

Pengendalian risiko menurut pandangan ahli adalah upaya untuk mendeteksi, menilai, dan mengelola risiko dalam setiap operasi perusahaan/usaha untuk mengurangi kerugian. Lebih detil lagi, pengendalian risiko adalah seperangkat metode untuk melakukan evaluasi potensi kerugian yang akan diterima perusahaan dan mengambil tindakan untuk mengurangi atau menghilangkan ancaman tersebut. Pengendalian risiko merupakan teknik yang memanfaatkan temuan dari hasil

tahapan penilaian risiko, yang melibatkan identifikasi faktor potensial risiko dalam menjalankan operasi perusahaan, diantaranya faktor teknis dan non-teknis bisnis, kebijakan keuangan, dan masalah lain yang dapat memengaruhi kesejahteraan perusahaan (Kenton, 2021).

Pengendalian risiko dapat dilakukan dari dalam organisasi atau dipaksakan melalui eksternal regulator. Pengendalian dapat diterapkan pada berbagai tahap dalam perkembangan risiko dan realisasi kerugian – dapat dilakukan secara formal atau informal, dengan cara aturan atau melalui mekanisme lain seperti akuntabilitas dan review. Berbagai metode pengaturan umumnya dapat digunakan untuk mengendalikan risiko, meliputi: perintah dan kontrol; regulasi diri; insentif; waralaba; kontrak atau lisensi; penyingkapan; tindakan negara; hukum kewajiban, dan lain-lain. (Baldwin, Hutter, Rothstein (2000).



Gambar 4. 1 Contoh Pengendalian Resiko

Sumber: Bera, P , Risk Control (diolah).

Pada praktiknya, pengendalian risiko antara satu jenis perusahaan akan berbeda satu dengan yang lain, mengingat risikonya berbeda satu dengan yang lain. Misalnya, pengendalian risiko pada perusahaan pertambangan akan berbeda dengan perusahaan konstruksi.

B. Tujuan Pengendalian Risiko

Menurut Kountur (2008) tujuan pengendalian risiko adalah untuk mengelola risiko dengan membuat pelaku usaha sadar akan risiko, sehingga laju organisasi bisa dikendalikan. Strategi pengelolaan risiko merupakan suatu proses yang berulang pada setiap periode produksi.

1. Perusahaan memiliki ukuran sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati 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 dari pengaruh terjadinya kerugian, khususnya kerugian dari segi finansial.
4. Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.

Fokus dan Waktu dilakukannya Pengendalian Risiko

1. Fokus pengendalian risiko

Pengendalian risiko bisa difokuskan pada usaha:

- a. mengurangi kemungkinan (*probability*) munculnya risiko dan
- b. mengurangi keseriusan (*severity*) konsekuensi risiko tersebut.
- c. Pemisahan (*separation*) dan
- d. duplikasi (*duplication*) merupakan dua bentuk umum metode untuk mengurangi keseriusan risiko.

Contoh pemisahan adalah menyebar operasi perusahaan, sehingga terjadi kecelakaan kerja, karyawan yang menjadi korban akan terbatas. Tentunya kita bisa menggunakan metode mengurangi kemungkinan munculnya risiko dengan pengurangan *severity* secara bersamaan. Sebagai contoh, dokter ahli bedah belajar metode baru dalam pembedahan yang lebih canggih dan lebih aman.

Dengan metode baru tersebut, dokter tersebut bisa mengurangi probabilitas terkena risiko digugat akibat mal praktik, dan juga sekaligus menurunkan *severity* tuntutan jika risiko gugatan terjadi.

2. Waktu pengendalian risiko

Dari sisi *timing* (waktu), pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi. Sebagai contoh, perusahaan melakukan inisial training untuk karyawannya sebelum melaksanakan pekerjaannya, misal training dengan materi peraturan, prosedur, dan teknik untuk menghindari kecelakaan kerja. Karena aktivitas tersebut dilakukan sebelum terjadinya kecelakaan kerja, maka aktivitas tersebut merupakan aktivitas sebelum risiko terjadi. Pengendalian risiko juga bisa dilakukan pada saat terjadinya risiko. Misal pada perusahaan manufaktur, dilakukan beberapa tahap pengendalian risiko, seperti: menyalakan *alarm*, mematikan arus listrik, melakukan evakuasi pekerja, dan tindakan lainnya. Pengendalian risiko bisa juga dilakukan setelah risiko terjadi.

C. Lingkungan Pengendalian Risiko

1. Makna lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah hal yang mendasar dalam komponen pengendalian. Terdiri atas, tindakan, kebijakan, prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris, dan pemilik perusahaan. Lingkungan pengendalian perusahaan mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut. Dari pengertian lingkungan pengendalian tersebut dapat diketahui bahwa efektivitas pengendalian dalam suatu organisasi terletak pada sikap manajemen. Untuk itu, manajemen dan staf harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam organisasi yang menetapkan perilaku positif dan dukungan terhadap pengendalian manajemen dan kesadaran manajemen. Lingkungan pengendalian yang

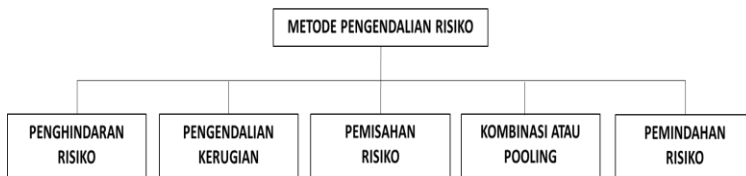
positif merupakan landasan bagi seluruh standar pengendalian

2. Penetapan risiko pengendalian

Merupakan proses penilaian tentang efektivitas rancangan dan pengoprasian kebijakan dan prosedur struktur pengendalian intern suatu perusahaan dalam mencegah dan mendeteksi salah saji dalam laporan keuangan. Dalam penetapan risiko pengendalian untuk suatu asersi, auditor perlumelakukan beberapa hal, diantaranya :

- a. Mempertimbangkan pengetahuan yang diperoleh dari prosedur untuk mendapatkan pemahaman.
- b. Mengidentifikasi salah saji material.
- c. Identifikasi pengendalian diperlukan.
- d. Melakukan pengujian pengendalian

Metode Pengendalian Risiko



Pengendalian risiko dapat dilakukan melalui metode berikut:

1. Penghindaran risiko (*Risk Avoidance*)

Salah satu cara mengendalikan suatu risiko murni adalah menghindari harta, orang, atau kegiatan dari *exposure* terhadap risiko melalalui :

- a. Menolak memiliki, menerima atau melaksanakan kegiatan tersebut walaupun hanya untuk sementara.
- b. Menyerahkan kembali risiko yang terlanjur diterima, atau segera menghentikan kegiatan begitu kemudian diketahui mengandung risiko.

Karakteristik dasar penghindaran risiko:

- a. Boleh jadi tidak ada kemungkinan menghindari risiko, makin luas risiko yang dihadapi, maka makin besar

ketidamungkinan menghindarinya, misalnya kalau ingin menghindari semua risiko tanggung jawab, maka semua kegiatan perlu dihentikan.

- b. Faedah atau laba potensial yang bakal diterima dari sebab pemilikan suatu harta, memperkerjakan pegawai tertentu, atau bertanggung jawab atas suatu kegiatan, akan hilang, jika dilaksanakan pengendalian risiko.
- c. Makin sempit risiko yang dihadapi, maka akan semakin besar kemungkinan akan tercipta risiko yang baru, misalnya menghindari risiko pengangkutan dengan kapal dan menukarnya dengan pengangkutan darat, akan timbul risiko yang berhubungan dengan pengangkutan darat.

Implementasi dan Evaluasi Hasilnya.

Untuk mengimplementasikan keputusan penghindaran risiko, maka harus diadakan penetapan semua harta, personil, atau kegiatan yang menghadapi risiko yang ingin dihindarkan tersebut. Dengan dukungan pihak manajemen puncak, maka manajer risiko seharusnya menganjurkan policy dan prosedur tertentu yang harus diikuti oleh semua bagian perusahaan dan pegawai. Penghindaran risiko dikatakan berhasil jika tidak ada terjadi kerugian yang disebabkan risiko yang ingin dihindarkan itu. Sesungguhnya metode itu tidak diimplementasikan sebagaimana mestinya, jika ternyata larangan-larangan yang telah diinstruksikan itu ternyata dilanggar walau kebetulan tidak terjadi kerugian.

Contoh implementasi penghindaran risiko pada perusahaan pertambangan minyak, antara lain (Egboga & Wolru, 2020):

- a. Membentuk departemen manajemen risiko
- b. Menyiapkan kebijakan dan prosedur dalam membantu penghindaran risiko.
- c. Melakukan training dan pelatihan manajemen risiko untuk membangkitkan risk awareness.

- d. Mencari dan mengadopsi teknologi baru untuk manajemen risiko.

2. Pengendalian Kerugian

Pengendalian kerugian dijalankan dengan :

- a. Merendahkan kans (*chance*) untuk terjadinya kerugian.
- b. Mengurangi keparahan jika kerugian itu memang terjadi.
- c. Menurut lokasi daripada kondisi-kondisi yang akan dikontrol.
- d. Menurut timing-nya.

Secara tradisional tehnik pengendalian kerugian diklasifikasikan menurut pendekatan yang dilakukan:

a. Pendekatan *engineering*.

Pendekatan *engineering* menekankan kepada sebab-sebab yang bersifat fisikal dan mekanikal misalnya memperbaiki kabel listrik yang tidak memenuhi syarat, pembuangan limbah yang tidak memenuhi ketentuan, konstruksi bangunan dan bahan dengan kualitas buruk dan sebagainya.

b. Pendekatan hubungan kemanusiaan (*human relations*).

Pendekatan *human relation* menekankan sebab-sebab kecelakaan yang berasal dari faktor manusia, seperti kelengahan, suka menghadang bahaya, sengaja tidak memakai alat pengaman yang diharuskan, dan lain-lain faktor psikologis.

c. Pengendalian Kerugian Menurut Lokasi

Tindakan pengendalian risiko dapat pula diklasifikasikan menurut lokasi daripada kondisi yang direncanakan untuk dikendalikan.

Dr. Haddon menegaskan bahwa kemungkinan dan keparahan kerugian dari kecelakaan lalu-lintas tergantung atas kondisi-kondisi dalam :

- 1) Orang yang mempergunakan jalan
- 2) Kendaraan
- 3) Lingkungan umum jalan raya yang melingkupi faktor-faktor seperti desain, pemeliharaan, keadaan lalu lintas, dan praturan.

d. Pengendalian Menurut Timming

Pendekatan ini mempertanyakan apakah metode itu dipakai :

- 1) Sebelum kecelakaan.
- 2) Selama kecelakaan terjadi.
- 3) Sesudah kecelakaan itu.

Klasifikasi ini telah dipergunakan juga sebagai kriteria untuk membedakan antara *minimization* dan *salvage*. Tindakan pencegahan kerugian (berdasarkan definisi) semuanya dilaksanakan sebelum kejadian.

3. Pemisahan

Maksud pemisahan ini adalah mengurangi jumlah kerugian untuk satu peristiwa. Dengan menambah banyaknya *independent exposure unit* maka probabilitas kerugian-harapan diperkecil. Jadi, memperbaiki kemampuan perusahaan untuk meramalkan kerugian yang akan dialami. Sebagai contoh, perusahaan taksi akan membagi penyimpanan unit taksinya kedalam beberap pool taksi yang berbeda alamat. Contoh lain, adalah menempatkan barang persediaan tidak dalam satu gudang saja, tapi dipisahkan dalam dua atau lebih. Sehingga bila ada masalah dalam satu gudang, maka gudang lain masih bisa berfungsi.

4. Kombinasi atau *pooling*

Kombinasi atau *Pooling* menambah banyaknya *exposure unit* dalam batas kendali perusahaan yang bersangkutan, dengan tujuan agar kerugian yang akan dialami lebih dapat diramalkan, jadi risiko dikurangi. Salah satu cara perusahaan mengkombinasikan risiko adalah dengan perkembangan internal. Misalnya, perusahaan angkutan memperbanyak jumlah truknya; satu perusahaan *merger* dengan perusahaan lain; perusahaan asuransi mengkombinasikan risiko murni dengan jalan menanggung risiko sejumlah besar orang atau perusahaan.

5. Pemindahan risiko

Pemindahan risiko dapat dilakukan dengan tiga cara:

- a. Harta milik atau kegiatan yang menghadapi risiko dapat dipindahkan kepada pihak lain, baik dinyatakan dengan tegas, maupun berikht dengan transaksi atau kontrak. Contoh: Perusahaan yang menjual salah satu gedungnya, dengan sendirinya telah memindahkan risiko yang berhubungan dengan pemilikan gedung itu kepada pemilik baru. Ada perusahaan yang menyerahkan sebagian kegiatan perusahaan kepada kontraktor, dengan tujuan untuk memindahkan segala risiko yang berhubungan dengan pekerjaan itu.
- b. Risiko itu sendiri yang dipindahkan. Contoh : Pada suatu kasus persewaan gedung, penyewa mungkin sanggup mengalihkan kepada pemilik berkenaan tanggung jawab kerusakan gedung karena kealpaan si penghuni. Contoh yang dikemukakan diatas transfree memaafkan transfertor dari tanggung jawab, karena itu exposure itu sendirilah yang dihilangkan.
- c. Suatu *risk financing transfer* menciptakan suatu *loss exposure* untuk transferee. Pembatalan perjanjian itu oleh transferee dapat dipandang sebagai cara ketiga dalam risk control transfer. Dengan pembatalan itu, transferee tidak bertanggung jawab secara hukum untuk kerugian yang semula ia setuju, untuk dibayar.

Untuk mengimplementasikan keputusan penghindaran risiko maka harus diadakan penetapan semua harta, personil atau kegiatan yang menghadapi risiko yang ingin dihindarkan tersebut. dengan dukungan pihak manajemen puncak maka manajer risiko seharusnya menganjurkan policy dan prosedur tertentu yang harus diikuti oleh semua bagian perusahaan dan pegawai.

Misalnya, jika objektif untuk menghindari risiko sehubungan dengan angkutan kapal laut maka semua departemen diinstruksikan untuk menggunakan angkutan lain, seperti angkutan kereta api atau truk. Penghindaran

risiko dikatakan berhasil jika tidak ada terjadi kerugian yang disebabkan risiko yang ingin dihindarkan itu. Sesungguhnya, metode itu tidak diimplementasikan sebagaimana mestinya jika larangan-larangan yang telah diinstruksikan itu dilanggar walau kebetulan tidak terjadi kerugian.

BAB 5

RISIKO PEMBIAYAAN

Yuliana Yamin, S.E., M.M.
Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai

A. Defenisi Risiko Pembiayaan

Risiko pembiayaan adalah risiko yang dihadapi oleh pemberi pinjaman, investor, atau lembaga keuangan dalam proses pemberian kredit, pinjaman, atau investasi. Risiko ini terkait dengan kemungkinan penerima pembiayaan gagal memenuhi kewajiban pembayaran kembali, baik bunga maupun pokok pinjaman, yang dapat mengakibatkan kerugian finansial bagi pemberi pembiayaan.

Cara-cara yang dapat digunakan dalam resiko pembiayaan yaitu:

1. Memindahkan risiko dengan pembiayaan (*risk financing transfer*).
2. Menangani sendiri risiko yang dihadapi, dengan meretensi.

1. Risk Financing Transfers

Pemindahan risiko melalui *risk financing* berarti transferor/ penanggung harus mencari dana eksternal untuk membayar kerugian yang diderita oleh tertanggung, yang benar-benar terjadi, yang dikarenakan oleh peril yang dipindahkan.

Pemindahan ini dapat dilakukan dengan cara-cara:

- a. Transfer risiko kepada perusahaan asuransi (mengasuransi).

- b. Transfer risiko kepada perusahaan yang bukan perusahaan asuransi (*noninsurance transfer*).

❖ **Noninsurance Transfer**

Pemindahan risiko kepada pihak noninsurance biasanya dilakukan melalui kontrak-kontrak bisnis biasa atau melalui kontrak khusus untuk pemindahan risiko. Isi kontrak adalah berkenaan dengan pemindahan tanggung jawab atas kerugian terhadap:

- a. Harta kekayaan,
- b. Net income,
- c. Personil,
- d. Tanggung jawab (*liabilities*) kepada pihak ketiga.

Ada beberapa “keterbatasan” dari noninsurance transfer, antara lain:

- a. Kontrak mungkin hanya memindahkan sebagian dari risiko yang menurut pendapat Manajer Risiko harus dipindahkan ke pihak lain.
- b. Bahasa yang digunakan dalam kontrak adalah “Bahasa Hukum”, sehingga kadang-kadang sukar dipahami oleh orang awam (termasuk Manajer Risiko), sehingga mudah menimbulkan salah pengertian.
- c. Kontrak dapat dibatalkan oleh pengadilan bila isinya bertentangan dengan undang-undang, peraturan pemerintah, kebijaksanaan pemerintah atau dianggap tidak wajar bagi tertanggung.

2. Meretensi

Meretensi artinya perusahaan menanggung sendiri risiko finansial dari suatu peril dan ini adalah bentuk penanggulangan risiko yang paling umum/ banyak. Dimana sumber dananya diusahakan sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan. Penanggulangan semacam ini dapat bersifat “pasif” atau direncanakan “*unplanned retention*” dapat pula bersifat “aktif” atau direncanakan “*planned retention*”.

Retensi bersifat aktif bila Manajer Risiko telah mempertimbangkan metode-metode lain untuk menangani

risiko dan kemudian memutuskan secara sadar untuk tidak memindahkan kerugian potensial tersebut, sehingga bila terjadi peril kerugiannya akan diperhitungkan sebagai “biaya yang tak terduga”.

a. Alasan Melakukan Retensi

Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan melakukan retensi dalam menanggulangi risiko, antara lain:

- 1) Merupakan keharusan, karena tidak ada yang lain.
- 2) Berdasarkan pertimbangan biaya, dimana memindahkan risiko biayanya lebih mahal (*loss allowance*/premi asuransi, *loading*/ biaya pemindahan/ profit margin) dibandingkan dengan kemungkinan besarnya kerugian.
- 3) Bila perkiraan *expected loss* dari Manajer Risiko lebih rendah daripada perkiraan perusahaan asuransi.
- 4) Berdasarkan prinsip “*opportunity cost*”, dimana Manajer Risiko berpendapat bahwa penggunaan dana untuk kepentingan investasi adalah lebih menguntungkan daripada untuk membayar premi.
- 5) Kualitas servis dari penanggung dianggap kurang memuaskan, dibandingkan dengan bila risiko tersebut ditangani sendiri.

b. Hal-hal yang Mendorong Penggunaan Retensi

Hal-hal yang mendorong Manajer Risiko menggunakan retensi dalam penanggulangan risiko antara lain:

- 1) Jika biayanya lebih rendah dibandingkan dengan yang akan dibebankan oleh perusahaan asuransi.
- 2) Jika *expected loss*nya lebih rendah daripada yang diperkirakan perusahaan asuransi.
- 3) Jika unit yang menghadapi risiko yang sama banyak jumlahnya, sehingga risikonya lebih rendah dan probabilitasnya dapat diperhitungkan dengan lebih akurat.

- 4) Tujuan manajemen risiko menerima variasi yang lebih besar dalam kerugian tahunan.
- 5) Jika pembiayaan untuk memindahkan kerugian membengkak selama jangka waktu yang cukup panjang, sehingga menghasilkan *opportunity cost* yang lebih besar.
- 6) Adanya peluang yang kuat untuk melakukan investasi, sehingga memperbesar *opportunity cost*.
- 7) Keuntungan pelayanan internal "*noninsurer servicing*".

c. Kelemahan Penggunaan Retensi

Ada beberapa hal yang menyebabkan penggunaan retensi kurang menarik untuk menangani risiko, antara lain:

- 1) Sering biaya yang dikeluarkan dengan meretensi lebih besar daripada biaya yang dibebankan oleh pihak asuransi.
- 2) *Expected losses*nya lebih besar daripada yang diperkirakan oleh perusahaan asuransi.
- 3) Exposures unitnya sedikit, yang berarti bahwa risikonya tinggi, sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak sanggup meramalkan besarnya kerugian secara memuaskan.
- 4) Ketidak-mampuan keuangan perusahaan untuk menopang *meximum possible losses* atau *maximum probable losses* dalam jangka pendek.
- 5) Tujuan manajemen risiko ditekankan pada "ketenangan pikiran" dan "variasi laba tahunan yang kecil" (relatif kecil).
- 6) Jumlah kerugian dan biaya membengkak selama jangka waktu pendek, sehingga mengurangi *opportunity cost*.
- 7) Peluang investasi yang terbatas dengan tingkat pengembalian (*return*) yang rendah.
- 8) Peraturan perpajakan yang lebih menguntungkan bila risiko diasuransikan (biaya pemidahan termasuk biaya).

d. Penyediaan Dana untuk Retensi

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menyediakan dana untuk melaksanakan program retensi, antara lain:

- 1) Tidak perlu penyediaan dana sebelumnya.
- 2) Dengan membentuk dana cadangan.

Cara ini mengandung kelemahan diantaranya:

- a) Pembentukan dana cadangan adalah pemindah-bukuan secara akunting. Jadi tidak berupa uang tunai, sehingga bila terjadi peril yang harus dibiayai secara tunai perusahaan akan mengalami kesulitan.
 - b) Penafsiran besarnya *expected loss* jarang yang tepat.
 - c) Apakah pembentukan dana semacam ini dapat diijinkan oleh Pemerintah ditinjau dari segi perpajakan.
- 3) Dengan asuransi sendiri (*Self-insurance*).

Perusahaan membentuk organisasi asuransi sendiri "*Self-Insurer*", yang bertugas mengelola dana cadangan untuk membiayai pengelolaan risiko. Badan ini merupakan badan otonom, yang berhak menginvestasikan dana cadangan yang sedang nganggur, tetapi badan itu bukan perusahaan asuransi.

- 4) Dengan "*Captive Insurer*"

Dimana perusahaan membentuk sebuah perusahaan asuransi, dimana nasabahnya seluruhnya atau sebagian besar perusahaan pendiri sendiri. Keuntungan cara ini adalah *Captive-Insurer* dapat melakukan re-asuransi.

Beberapa jenis risiko pembiayaan meliputi:

1. Risiko kredit

Risiko yang terkait dengan kemampuan penerima pembiayaan untuk membayar kembali pinjaman atau kredit yang telah diberikan. Risiko ini berkaitan dengan keadaan keuangan penerima pembiayaan, stabilitas ekonomi, dan

faktor lain yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk memenuhi kewajiban pembayaran.

2. Risiko suku bunga

Risiko yang timbul akibat perubahan suku bunga yang dapat mempengaruhi nilai investasi atau pinjaman. Perubahan suku bunga bisa mempengaruhi biaya pinjaman, pendapatan bunga, dan nilai aset yang digunakan sebagai jaminan.

3. Risiko likuiditas

Risiko yang terkait dengan kemampuan pemberi pembiayaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau mengubah aset menjadi uang tunai tanpa mengalami kerugian yang signifikan. Risiko ini muncul ketika ada ketidakseimbangan antara aset dan kewajiban yang jatuh tempo.

4. Risiko pasar

Risiko yang dihadapi oleh pemberi pembiayaan karena perubahan harga aset yang mendasari pinjaman atau investasi. Hal ini bisa disebabkan oleh perubahan kondisi ekonomi, sentimen investor, atau faktor lain yang mempengaruhi nilai aset.

5. Risiko operasional

Risiko yang timbul dari kegagalan sistem, proses, atau personel dalam menjalankan aktivitas pembiayaan. Risiko ini mencakup kegagalan teknologi, kesalahan manusia, kecurangan, dan risiko hukum.

Untuk mengurangi risiko pembiayaan, lembaga keuangan dan investor biasanya melakukan analisis kredit yang mendalam, diversifikasi portofolio, pengelolaan risiko suku bunga, dan pemantauan ketat terhadap kondisi ekonomi dan pasar.

B. Cara Meminimalisir Risiko Pembiayaan

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengelola dan mengurangi risiko pembiayaan. Berikut ini beberapa cara yang umum ditempuh:

1. Analisis kredit yang menyeluruh

Sebelum memberikan pinjaman atau investasi, lembaga keuangan harus melakukan analisis kredit yang mendalam untuk menilai kelayakan kredit penerima pembiayaan. Hal ini melibatkan penilaian terhadap laporan keuangan, riwayat kredit, rasio keuangan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kemampuan penerima pembiayaan untuk melunasi pinjaman.

2. Diversifikasi portofolio

Diversifikasi portofolio melibatkan penyebaran investasi dan pinjaman di berbagai aset, sektor, dan geografi untuk mengurangi risiko terkonsentrasi pada satu aset atau sektor tertentu. Diversifikasi membantu meminimalkan dampak kerugian dari satu investasi atau pinjaman terhadap keseluruhan portofolio.

3. Pengelolaan risiko suku bunga

Mengelola risiko suku bunga melibatkan penggunaan instrumen keuangan seperti swap suku bunga, opsi suku bunga, dan kontrak berjangka untuk mengurangi dampak perubahan suku bunga pada nilai investasi dan pinjaman.

4. Manajemen likuiditas

Lembaga keuangan harus menjaga likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan mengatasi kebutuhan dana yang tidak terduga. Ini melibatkan pemantauan arus kas, alokasi aset, dan akses ke fasilitas pinjaman likuiditas.

5. Pengawasan dan pemantauan

Lembaga keuangan perlu melakukan pemantauan berkala terhadap portofolio pinjaman dan investasi untuk mengidentifikasi potensi masalah dan mengambil tindakan segera jika diperlukan. Ini mencakup pemantauan kinerja

keuangan penerima pembiayaan, kondisi pasar, dan faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi risiko pembiayaan.

6. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

Meningkatkan kompetensi karyawan lembaga keuangan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko pembiayaan sangat penting. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan akan membantu memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang risiko yang dihadapi dan tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko tersebut.

7. Kebijakan dan prosedur yang kuat

Memiliki kebijakan dan prosedur yang kuat dan jelas untuk mengelola risiko pembiayaan sangat penting. Kebijakan dan prosedur ini harus mencakup pengawasan internal, pengendalian, dan pelaporan untuk memastikan bahwa risiko pembiayaan diidentifikasi dan ditangani dengan tepat.

8. Manajemen risiko terintegrasi

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam strategi bisnis dan operasional lembaga keuangan akan membantu memastikan bahwa risiko pembiayaan dikelola secara efektif. Ini melibatkan

C. Prosedur Pengawasan Risiko Pembiayaan

Pengawasan risiko pembiayaan merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko yang terkait dengan pinjaman, investasi, dan produk keuangan lainnya. Berikut adalah prosedur pengawasan risiko pembiayaan yang umum digunakan oleh lembaga keuangan:

1. Identifikasi Risiko

Langkah pertama dalam pengawasan risiko pembiayaan adalah mengidentifikasi berbagai jenis risiko

yang mungkin dihadapi, seperti risiko kredit, suku bunga, likuiditas, pasar, dan operasional.

2. Pengukuran Risiko

Setelah mengidentifikasi risiko, lembaga keuangan harus mengukur tingkat risiko tersebut. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan metrik dan model keuangan seperti Value at Risk (VaR), Expected Loss (EL), dan Credit Risk Grading (CRG).

3. Penetapan Batasan Risiko

Lembaga keuangan perlu menetapkan batasan risiko yang sesuai untuk mengendalikan eksposur risiko. Batasan ini harus disesuaikan dengan toleransi risiko lembaga dan dapat mencakup batasan portofolio, batasan per kredit, dan batasan sektor.

4. Implementasi Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan dan prosedur pengawasan risiko pembiayaan harus diimplementasikan secara konsisten di seluruh organisasi. Ini mencakup proses pengambilan keputusan kredit, diversifikasi portofolio, manajemen likuiditas, dan pengendalian internal.

5. Pemantauan dan Pelaporan

Lembaga keuangan harus secara rutin memantau dan melaporkan eksposur risiko dan kinerja portofolio. Pelaporan harus mencakup informasi tentang risiko kredit, suku bunga, likuiditas, pasar, dan operasional, serta tindakan yang diambil untuk mengurangi risiko.

6. Penilaian Kualitas Aset

Proses penilaian kualitas aset melibatkan peninjauan berkala atas kualitas portofolio pinjaman dan investasi, termasuk pemantauan kinerja penerima pembiayaan dan penyesuaian nilai jaminan jika diperlukan.

7. Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko melibatkan tindakan yang diambil untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi dan

diukur. Ini dapat mencakup restrukturisasi pinjaman, penjualan aset bermasalah, atau peningkatan jaminan.

8. Audit Internal dan Eksternal

Lembaga keuangan harus menjalani audit internal dan eksternal secara berkala untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berlaku serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

9. Tinjauan dan Peningkatan

Proses pengawasan risiko pembiayaan harus diperiksa dan ditingkatkan secara berkala untuk memastikan efektivitas dan kepatuhan terhadap perubahan kondisi pasar, peraturan, dan praktik terbaik.

Penerapan prosedur pengawasan risiko pembiayaan yang efektif dan komprehensif akan membantu lembaga keuangan dalam mengelola risiko yang terkait dengan pinjaman, investasi, dan produk keuangan lainnya. Melakukan tinjauan dan peningkatan secara berkala akan memastikan bahwa lembaga keuangan tetap tangguh dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan dapat melindungi diri dari potensi kerugian finansial. Selain itu, lembaga keuangan harus:

1. Meningkatkan Komunikasi dan Koordinasi

Efektivitas pengawasan risiko pembiayaan tergantung pada komunikasi dan koordinasi yang baik antara departemen yang berbeda, termasuk manajemen risiko, kredit, keuangan, dan operasional. Hal ini memastikan pemahaman yang konsisten tentang risiko yang dihadapi lembaga dan tindakan yang diperlukan untuk mengelolanya.

2. Mengembangkan Budaya Manajemen Risiko

Membangun budaya manajemen risiko yang kuat di seluruh organisasi akan membantu memastikan bahwa semua karyawan memahami pentingnya mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko pembiayaan. Ini melibatkan penyediaan pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan serta dukungan dari manajemen puncak.

3. Menggunakan Teknologi

Lembaga keuangan dapat memanfaatkan teknologi untuk membantu dalam pengawasan risiko pembiayaan. Sistem manajemen risiko yang canggih dan alat analisis data dapat membantu dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko dengan lebih efisien dan efektif.

4. Kepatuhan Terhadap Regulasi

Memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar industri yang berlaku merupakan bagian penting dari pengawasan risiko pembiayaan. Lembaga keuangan harus selalu memperbarui diri tentang perubahan peraturan dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur mereka mencerminkan persyaratan yang berlaku.

Dengan menerapkan prosedur pengawasan risiko pembiayaan yang efektif, lembaga keuangan akan lebih siap untuk menghadapi berbagai risiko yang mungkin timbul dan melindungi diri dari potensi kerugian finansial. Pengelolaan risiko yang baik juga akan meningkatkan reputasi lembaga keuangan di mata investor, regulator, dan pelanggan, serta membantu dalam pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

D. Ilustrasi Contoh Kasus Risiko Pembiayaan

Berikut adalah contoh kasus pembiayaan yang melibatkan pinjaman hipotek dan cara lembaga keuangan mengelola risikonya:

Situasi: Seorang individu bernama Budi ingin membeli rumah dan memerlukan pinjaman hipotek dari bank untuk mendanai pembelian tersebut. Budi memiliki penghasilan tetap dan riwayat kredit yang baik, tetapi bank harus mempertimbangkan risiko yang terkait dengan pemberian pinjaman hipotek ini.

Proses dan Pengelolaan Risiko:

1. Analisis Kredit

Bank akan melakukan analisis kredit menyeluruh untuk mengevaluasi kemampuan Budi untuk membayar

kembali pinjaman. Bank akan memeriksa laporan keuangan Budi, riwayat kredit, dan rasio keuangan seperti rasio hutang terhadap pendapatan.

2. Penilaian Properti

Bank akan memerlukan penilaian properti yang akan digunakan sebagai jaminan untuk pinjaman hipotek. Penilaian ini akan membantu bank memastikan bahwa nilai properti mencukupi untuk menutupi jumlah pinjaman jika Budi gagal membayar kembali pinjaman.

3. Penetapan Suku Bunga

Bank akan menetapkan suku bunga pinjaman berdasarkan profil risiko Budi, kondisi pasar, dan kebijakan internal bank.

4. Pengelolaan Risiko Suku Bunga

Bank mungkin menggunakan instrumen keuangan seperti swap suku bunga untuk mengelola risiko perubahan suku bunga yang dapat mempengaruhi margin keuntungan mereka dari pinjaman.

5. Diversifikasi Portofolio

Bank akan memastikan bahwa portofolio pinjaman mereka terdiversifikasi dengan baik, termasuk berbagai jenis pinjaman dan sektor, untuk mengurangi risiko terkonsentrasi pada satu jenis pinjaman atau sektor tertentu.

6. Pemantauan dan Pelaporan

Bank akan secara rutin memantau kinerja Budi dalam melunasi pinjaman dan akan melaporkan perkembangan ini kepada manajemen dan regulator.

Dalam contoh kasus ini, bank telah mengelola risiko pembiayaan dengan melakukan analisis kredit yang menyeluruh, menilai properti sebagai jaminan, menetapkan suku bunga yang sesuai, mengelola risiko suku bunga, diversifikasi portofolio, dan pemantauan serta pelaporan yang berkala. Dengan mengelola risiko pembiayaan dengan baik,

bank dapat meminimalkan potensi kerugian finansial dan memastikan keberlangsungan bisnis mereka.

BAB 6

KOMUNIKASI DAN KONSULTASI RISIKO

Dewi Rosaria,SE., M.Si.,Ak.,CA.,CPA
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Komunikasi dan konsultasi adalah langkah pertama dalam proses manajemen risiko menurut ISO 31000:2018. Langkah ini memungkinkan organisasi untuk melakukan proses tukar-menukar informasi dan pendapat mengenai risiko dan pengelolannya, dan meningkatkan kepercayaan serta dukungan terhadap pengelolaan risiko. Proses komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk mempertemukan berbagai bidang keahlian di setiap tahap proses manajemen risiko, memastikan berbagai pandangan yang berbeda telah dipertimbangkan dalam proses penetapan kriteria risiko dan dalam proses evaluasi risiko, menyediakan informasi risiko yang diperlukan, dan memperoleh dukungan dari pemangku kepentingan (rwiconnext.id, 2023).

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal harus dilaksanakan secara ekstensif sesuai dengan kebutuhan dan pada setiap tahapan proses manajemen risiko. Oleh karena itu, sejak awal harus disusun suatu rencana komunikasi dan konsultasi internal maupun eksternal. Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan sangat penting karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko (123dok.com, 2023).

Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Selain itu, konsultasi risiko dalam suatu organisasi dapat dilakukan dalam bentuk forum konsultatif yang difasilitasi oleh fungsi manajemen risiko dalam membantu unit kerja dan atau unit usaha dalam penerapan manajemen risiko, yang mana kegiatan ini dapat dibantu oleh konsultan independent (multikompetensi.com, 2019).

Berikut ini adalah beberapa prinsip dan praktik yang sebaiknya diterapkan dalam komunikasi dan konsultasi risiko:

1. Keterlibatan pemangku kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan yang aktif dalam proses pengelolaan risiko memastikan bahwa berbagai perspektif dan pengetahuan akan risiko diperhitungkan. Pemangku kepentingan yang berpartisipasi dalam komunikasi dan konsultasi risiko dapat mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, regulator, dan masyarakat.

2. Komunikasi yang jelas dan transparan

Komunikasi risiko harus jelas, transparan, dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Informasi tentang risiko dan keputusan yang terkait dengan pengelolaan risiko harus disampaikan secara tepat waktu dan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan.

3. Dua arah

Komunikasi dan konsultasi risiko harus bersifat dua arah, dengan organisasi mendengarkan dan meresapi masukan dari pemangku kepentingan serta menyampaikan informasi yang relevan kepada mereka. Hal ini memastikan bahwa kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan risiko dan memungkinkan penyesuaian strategi jika diperlukan.

4. Proses berkelanjutan

Komunikasi dan konsultasi risiko harus dilakukan secara berkelanjutan selama proses pengelolaan risiko. Ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk terus berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memastikan bahwa informasi terkini tentang risiko dan kegiatan pengelolaan risiko tetap tersedia.

5. Mengatasi ketidakpastian dan kompleksitas

Komunikasi dan konsultasi risiko harus mencakup diskusi tentang ketidakpastian dan kompleksitas yang terkait dengan risiko, serta potensi dampaknya terhadap organisasi. Pemahaman yang lebih baik tentang ketidakpastian dan kompleksitas dapat membantu pemangku kepentingan membuat keputusan yang lebih baik tentang bagaimana menghadapi dan mengelola risiko.

6. Dokumentasi

Proses komunikasi dan konsultasi risiko harus didokumentasikan secara menyeluruh untuk memastikan bahwa keputusan dan alasan di baliknya dapat ditinjau dan dipahami oleh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

7. Pelatihan dan pengembangan

Organisasi harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara efektif dalam komunikasi dan konsultasi risiko. Pelatihan ini mungkin mencakup pemahaman dasar tentang konsep pengelolaan risiko, teknik komunikasi, dan alat yang digunakan dalam proses pengelolaan risiko.

8. Kultur terbuka

Menciptakan budaya organisasi yang terbuka dan mendukung terhadap komunikasi dan konsultasi risiko sangat penting. Karyawan dan pemangku kepentingan

lainnya harus merasa nyaman untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka tentang risiko dan bekerja sama untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif.

9. Tanggung jawab dan akuntabilitas

Dalam proses komunikasi dan konsultasi risiko, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk pengelolaan risiko harus jelas dan didefinisikan dengan baik. Setiap individu dan kelompok pemangku kepentingan harus memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mengelola risiko.

Dengan menerapkan prinsip dan praktik komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa pengelolaan risiko menjadi bagian integral dari strategi dan operasi mereka. Selain itu, komunikasi dan konsultasi yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan, serta memungkinkan organisasi untuk lebih efisien dan efektif menghadapi dan mengelola risiko yang mungkin dihadapi.

1. Menggunakan teknologi

Menggunakan teknologi dalam proses komunikasi dan konsultasi risiko dapat membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan membagikan informasi tentang risiko dengan lebih efisien. Ini dapat mencakup sistem manajemen risiko, alat analitik, dan platform komunikasi yang memfasilitasi kolaborasi antara pemangku kepentingan.

2. Adaptasi dan perbaikan berkelanjutan

Proses komunikasi dan konsultasi risiko harus secara teratur ditinjau dan diperbarui untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Organisasi harus belajar dari pengalaman dan menerapkan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan proses komunikasi dan konsultasi risiko.

3. Kepatuhan dengan peraturan dan standar industri

Organisasi harus memastikan bahwa proses komunikasi dan konsultasi risiko mereka mematuhi peraturan dan standar industri yang relevan. Kepatuhan ini tidak hanya membantu memastikan keberlanjutan operasi bisnis, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi.

Dengan mempraktikkan prinsip dan praktik komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif, organisasi akan lebih siap untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko yang mungkin mempengaruhi tujuan bisnisnya. Selain itu, komunikasi yang baik dan konsultasi risiko dapat memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, meningkatkan reputasi organisasi, dan memberikan landasan yang kuat untuk pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan.

B. Pentingnya Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Komunikasi dan konsultasi risiko sangat penting dalam manajemen risiko. Hal ini diperlukan agar semua pihak yang terlibat dapat memahami risiko yang dihadapi dan hasil manajemen risiko dapat diketahui oleh semua pihak. Komunikasi dan konsultasi risiko juga membantu organisasi melibatkan pihak-pihak yang paham mengenai risiko yang dihadapi organisasi dalam proses manajemen. Pelatihan publik tentang komunikasi dan konsultasi yang efektif dalam penerapan manajemen risiko juga dapat membantu menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap manajemen risiko.

Komunikasi dan konsultasi risiko sangat penting dalam pengelolaan risiko yang efektif karena alasan berikut:

1. Pemahaman yang lebih baik tentang risiko

Komunikasi dan konsultasi yang efektif membantu memastikan bahwa pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang risiko yang dihadapi organisasi, dampak potensialnya, dan tindakan yang diperlukan untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut.

2. Pengambilan keputusan yang lebih baik

Dengan komunikasi dan konsultasi yang efektif, pemangku kepentingan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang bagaimana menghadapi dan mengelola risiko. Keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat dan komprehensif lebih mungkin menghasilkan hasil yang positif bagi organisasi.

3. Pengidentifikasian risiko yang lebih menyeluruh

Proses konsultasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin belum diidentifikasi sebelumnya. Perspektif yang beragam memastikan bahwa risiko yang dihadapi organisasi dipahami secara menyeluruh dan dikendalikan secara efektif.

4. Meningkatkan keterlibatan dan dukungan pemangku kepentingan

Komunikasi dan konsultasi yang efektif dengan pemangku kepentingan meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengelolaan risiko dan membangun dukungan untuk tindakan pengurangan risiko yang diusulkan.

5. Membangun kepercayaan dan reputasi

Komunikasi risiko yang jelas dan transparan dapat membantu membangun kepercayaan antara organisasi dan pemangku kepentingannya. Organisasi yang dikenal secara terbuka dan jujur dalam menghadapi risiko lebih mungkin dinilai sebagai kredibel dan dapat diandalkan.

6. Meningkatkan kesiapsiagaan dan respons terhadap risiko

Untuk meningkatkan kesiapsiagaan dan respons terhadap risiko, perlu dilakukan komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif. Komunikasi dan konsultasi risiko dapat membantu meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang risiko serta mendapatkan umpan balik dan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Pelatihan publik tentang komunikasi dan konsultasi yang efektif dalam penerapan manajemen risiko juga dapat membantu

menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap manajemen risiko. Selain itu, mitigasi juga dapat dilakukan untuk mengurangi risiko bencana.

7. Mengurangi dampak negatif dari risiko

Dengan memahami risiko dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengelolanya, organisasi dapat mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi akibat risiko tersebut.

8. Mempromosikan budaya pengelolaan risiko

Komunikasi dan konsultasi yang efektif dapat membantu menciptakan budaya pengelolaan risiko di seluruh organisasi, di mana karyawan dan pemangku kepentingan merasa bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko.

9. Kepatuhan terhadap peraturan

Komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan dan standar industri yang relevan, yang pada gilirannya dapat mengurangi potensi sanksi dan kerugian reputasi.

Dengan demikian, komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif adalah komponen kunci dalam pengelolaan risiko yang berhasil dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan efektif. Praktik komunikasi dan konsultasi yang baik memungkinkan organisasi untuk:

1. Mengurangi ketidakpastian

Komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif membantu mengurangi ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan landasan yang lebih kuat untuk mengelola risiko yang dihadapi organisasi.

2. Mengadaptasi perubahan

Proses komunikasi dan konsultasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal yang dapat

mempengaruhi profil risikonya. Adaptasi ini memastikan bahwa organisasi terus melindungi diri dari risiko yang mungkin mengancam pencapaian tujuannya.

3. Meningkatkan kinerja organisasi

Organisasi yang mengelola risiko dengan baik melalui komunikasi dan konsultasi yang efektif cenderung mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Dengan mengurangi dampak negatif dari risiko dan memanfaatkan peluang yang ada, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan efektif.

Secara keseluruhan, pentingnya komunikasi dan konsultasi risiko terletak pada kemampuannya untuk memastikan bahwa organisasi memahami dan mengelola risiko secara efektif. Proses ini memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik, membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, dan menciptakan lingkungan yang lebih tangguh dan adaptif untuk menghadapi risiko yang mungkin dihadapi.

C. Strategi Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Strategi komunikasi dan konsultasi risiko adalah pendekatan yang direncanakan untuk memastikan bahwa informasi tentang risiko disampaikan secara efektif kepada pemangku kepentingan yang relevan dan bahwa masukan mereka diperhitungkan dalam proses pengelolaan risiko. Berikut adalah beberapa langkah penting untuk mengembangkan strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif:

1. Identifikasi pemangku kepentingan

Tentukan siapa yang perlu terlibat dalam komunikasi dan konsultasi risiko, seperti karyawan, manajemen, pemasok, pelanggan, regulator, dan masyarakat. Identifikasi kebutuhan dan harapan mereka terkait informasi risiko dan partisipasi dalam pengelolaan risiko.

2. Tentukan tujuan komunikasi

Menetapkan tujuan yang jelas untuk komunikasi dan konsultasi risiko, seperti menyediakan informasi yang akurat tentang risiko, meminta masukan tentang strategi pengelolaan risiko, atau membangun dukungan untuk keputusan yang diambil.

3. Kembangkan pesan yang jelas dan konsisten

Susun pesan yang jelas dan konsisten tentang risiko dan bagaimana mereka dikelola. Pesan ini harus mudah dipahami dan menyesuaikan dengan pemangku kepentingan yang berbeda.

4. Pilih saluran komunikasi yang sesuai

Pilih saluran komunikasi yang paling efektif untuk menjangkau pemangku kepentingan yang relevan, seperti rapat, laporan, email, media sosial, atau platform komunikasi internal.

5. Jadwalkan komunikasi dan konsultasi

Buat jadwal yang menetapkan frekuensi dan waktu komunikasi dan konsultasi risiko. Pastikan bahwa komunikasi terjadi secara teratur dan berkelanjutan selama proses pengelolaan risiko.

6. Dua arah dan interaktif

Pastikan bahwa komunikasi dan konsultasi risiko bersifat dua arah dan interaktif, memungkinkan pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat, pertanyaan, dan kekhawatiran mereka dan mendapatkan respons yang memuaskan.

7. Pelatihan dan dukungan

Berikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam komunikasi dan konsultasi risiko.

8. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Terus tinjau dan evaluasi efektivitas strategi komunikasi dan konsultasi risiko. Sesuaikan pendekatan jika diperlukan untuk memastikan bahwa komunikasi dan konsultasi tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

9. Dokumentasi

Dokumentasikan proses komunikasi dan konsultasi risiko, termasuk pesan yang disampaikan, masukan yang diterima, dan keputusan yang diambil. Ini membantu memastikan bahwa informasi yang relevan tersedia untuk ditinjau dan dipahami oleh pemangku kepentingan.

Langkah-langkah ini dan mengembangkan strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif, organisasi akan lebih siap untuk menghadapi dan mengelola risiko secara efisien dan efektif. Berikut adalah beberapa manfaat tambahan dari strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif:

1. Meningkatkan kolaborasi

Strategi komunikasi dan konsultasi yang baik memungkinkan kolaborasi yang lebih erat antara departemen, unit bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko.

2. Mendukung budaya pengelolaan risiko

Strategi komunikasi dan konsultasi yang efektif dapat membantu mempromosikan budaya pengelolaan risiko yang kuat di seluruh organisasi, di mana setiap individu merasa bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko.

3. Meningkatkan transparansi

Strategi komunikasi dan konsultasi yang efektif meningkatkan transparansi dalam proses pengelolaan risiko, memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami bagaimana risiko diidentifikasi, dinilai, dan dikelola oleh organisasi.

4. Membantu dalam menghadapi krisis

Ketika organisasi menghadapi krisis, strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif memungkinkan organisasi untuk merespon dengan cepat dan efisien, meminimalkan kerugian dan memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif merupakan bagian penting dari pengelolaan risiko yang sukses. Dengan melibatkan pemangku kepentingan yang relevan dan memastikan aliran informasi yang efektif, organisasi akan lebih siap untuk menghadapi dan mengelola risiko yang mungkin mempengaruhi tujuan bisnisnya.

D. Tantangan dalam Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Berbagai tantangan dapat muncul dalam proses komunikasi dan konsultasi risiko, yang dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan risiko. Beberapa tantangan utama meliputi:

1. Kompleksitas risiko

Risiko yang dihadapi organisasi seringkali kompleks dan saling terkait, sehingga sulit untuk menjelaskannya dengan cara yang mudah dimengerti oleh semua pemangku kepentingan.

2. Perbedaan persepsi risiko

Pemangku kepentingan yang berbeda mungkin memiliki persepsi yang berbeda tentang risiko, tergantung pada pengalaman, latar belakang, dan preferensi mereka. Hal ini dapat mengakibatkan perbedaan pendapat tentang prioritas dan strategi pengelolaan risiko.

3. Hambatan komunikasi

Hambatan bahasa, budaya, dan teknologi dapat menyulitkan komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif antara pemangku kepentingan yang berbeda.

4. Keterbatasan waktu dan sumber daya

Organisasi mungkin menghadapi keterbatasan waktu dan sumber daya dalam proses komunikasi dan konsultasi risiko, yang dapat mengurangi efektivitas dan kelengkapan proses ini.

5. Keengganan untuk berbagi informasi

Beberapa pemangku kepentingan mungkin enggan untuk berbagi informasi tentang risiko, terutama jika mereka merasa bahwa informasi tersebut dapat membahayakan reputasi atau posisi mereka di dalam organisasi.

6. Kepercayaan dan kredibilitas

Membangun kepercayaan dan kredibilitas antara pemangku kepentingan adalah tantangan yang penting untuk diatasi dalam proses komunikasi dan konsultasi risiko.

7. Kepatuhan dengan peraturan dan standar industri

Organisasi harus memastikan bahwa proses komunikasi dan konsultasi risiko mereka mematuhi peraturan dan standar industri yang relevan, yang dapat menimbulkan tantangan tersendiri.

8. Mengelola ekspektasi pemangku kepentingan

Menyelaraskan ekspektasi antara pemangku kepentingan yang berbeda dan mengelola kekhawatiran mereka tentang risiko dan strategi pengelolaan risiko dapat menjadi tantangan yang signifikan.

9. Mengatasi resistensi terhadap perubahan

Komunikasi dan konsultasi risiko seringkali melibatkan perubahan dalam proses dan tata cara kerja organisasi, yang mungkin menemui resistensi dari karyawan atau pemangku kepentingan lainnya.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi harus mengembangkan strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif, yang mencakup identifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan yang relevan, menyampaikan pesan yang jelas dan

konsisten, memilih saluran komunikasi yang sesuai, serta mengevaluasi dan memperbaiki proses secara berkelanjutan.

E. Contoh Kasus Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Berikut ini adalah contoh kasus yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dapat menerapkan komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif dalam konteks pengelolaan risiko suatu proyek.

Perusahaan ABC, sebuah perusahaan konstruksi, telah memenangkan kontrak untuk membangun jembatan baru. Mengingat kompleksitas dan skala proyek tersebut, perusahaan harus mengelola berbagai risiko, termasuk keselamatan konstruksi, keterlambatan, dan biaya yang melampaui anggaran. Untuk mengelola risiko ini secara efektif, perusahaan menerapkan strategi komunikasi dan konsultasi risiko, yang melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi pemangku kepentingan

Perusahaan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan, seperti manajemen proyek, kontraktor, insinyur, pemasok, pekerja, pemerintah, dan masyarakat lokal.

2. Tentukan tujuan komunikasi

Tujuan komunikasi dan konsultasi risiko adalah untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang risiko yang terkait dengan proyek dan strategi pengelolaan risiko yang diadopsi oleh perusahaan.

3. Kembangkan pesan yang jelas dan konsisten

Perusahaan menyusun pesan yang jelas dan konsisten tentang risiko proyek dan strategi pengelolaan risiko yang akan digunakan, seperti langkah-langkah keselamatan konstruksi dan prosedur pengawasan biaya.

4. Pilih saluran komunikasi yang sesuai

Perusahaan menggunakan saluran komunikasi seperti rapat rutin, laporan progres, email, dan platform komunikasi

internal untuk menyampaikan informasi tentang risiko kepada pemangku kepentingan yang relevan.

5. Jadwalkan komunikasi dan konsultasi

Perusahaan menyusun jadwal untuk komunikasi dan konsultasi risiko, termasuk pertemuan rutin dengan kontraktor dan pemasok, serta sesi konsultasi dengan masyarakat lokal dan pemerintah.

6. Dua arah dan interaktif

Komunikasi dan konsultasi risiko dirancang untuk menjadi dua arah dan interaktif, memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengajukan pertanyaan, menyampaikan kekhawatiran, dan memberikan masukan tentang strategi pengelolaan risiko.

7. Pelatihan dan dukungan

Perusahaan menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam komunikasi dan konsultasi risiko.

8. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Perusahaan secara rutin mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi dan konsultasi risiko dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses ini tetap relevan dan efektif.

Dalam contoh ini, strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif memungkinkan Perusahaan ABC untuk mengelola risiko proyek secara efisien, memastikan keberhasilan proyek dan kepuasan pemangku kepentingan.

Beberapa hasil positif dari strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif dalam kasus ini meliputi:

1. Meningkatkan kolaborasi

Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan dalam komunikasi dan konsultasi risiko,

Perusahaan ABC memastikan kolaborasi yang lebih erat antara tim dan pihak yang terlibat dalam proyek.

2. Mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik

Komunikasi yang efektif tentang risiko dan strategi pengelolaan risiko memungkinkan semua pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi sepanjang proyek.

3. Mengurangi ketidakpastian dan konflik

Komunikasi dan konsultasi risiko yang terbuka dan transparan membantu mengurangi ketidakpastian dan potensi konflik antara pemangku kepentingan dengan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang jelas tentang risiko yang dihadapi dan bagaimana mereka dikelola.

4. Meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan

Dengan secara proaktif berkomunikasi dan berkonsultasi tentang risiko, Perusahaan ABC membangun kredibilitas dan kepercayaan dengan pemangku kepentingan seperti pemerintah, masyarakat lokal, dan klien.

5. Memastikan kepatuhan dengan peraturan dan standar industri

Komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif membantu Perusahaan ABC memastikan bahwa proyek ini mematuhi peraturan dan standar industri yang relevan, seperti keselamatan konstruksi dan perlindungan lingkungan.

Secara keseluruhan, contoh kasus ini menunjukkan bagaimana strategi komunikasi dan konsultasi risiko yang efektif dapat membantu suatu organisasi mengelola risiko dalam konteks proyek yang kompleks dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan proyek dan meminimalkan dampak negatif dari risiko yang mungkin muncul.

BAB 7

TATA KELOLA RISIKO

Lidia Wahyuni, SE., M.Ak., CPIA
Universitas Trisakti

A. Pengertian Tata Kelola Risiko

Tata kelola risiko adalah suatu kerangka kerja yang mencakup prinsip, kebijakan, dan prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, mengelola, dan memantau risiko yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengurangi ketidakpastian, melindungi aset organisasi, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, serta meningkatkan kepercayaan dan kinerja bisnis (Airnav, 2023).

Tata kelola risiko melibatkan perencanaan strategis, koordinasi, dan pengawasan aktivitas yang terkait dengan identifikasi dan pengelolaan risiko, serta mengkomunikasikannya di seluruh organisasi (crms, 2023). Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan mengatasi risiko yang mungkin menghambat pencapaian tujuan bisnis, serta memanfaatkan peluang yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis atau teknologi (aws, 2023).

Pentingnya tata kelola risiko mencakup:

1. Mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis.
2. Membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengatasi risiko sebelum risiko tersebut berdampak negatif pada kinerja atau reputasi organisasi.

3. Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, seperti pelanggan, karyawan, dan investor, dalam kemampuan organisasi untuk mengelola risiko secara efektif.
4. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan, standar industri, dan praktik terbaik yang relevan, sehingga mengurangi risiko hukum dan reputasi.
5. Mendorong budaya organisasi yang proaktif dan tanggap terhadap risiko, sehingga mempromosikan pengambilan keputusan yang tepat dan inovasi.
6. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional dengan mengurangi dampak risiko yang tidak diinginkan dan mengoptimalkan alokasi sumber daya.
7. Memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi, sehingga memanfaatkan peluang yang mungkin timbul dari perubahan tersebut.

Dalam rangka mengimplementasikan tata kelola risiko yang efektif, organisasi perlu memahami prinsip-prinsip dasar, seperti akuntabilitas dan tanggung jawab, transparansi dan komunikasi, serta keterlibatan pemangku kepentingan. Selain itu, organisasi harus mengikuti proses tata kelola risiko yang mencakup identifikasi, analisis, penilaian, pengendalian, pemantauan, dan pelaporan risiko, serta komunikasi dan konsultasi dengan pihak internal dan eksternal. Manajemen berperan penting dalam memastikan komitmen terhadap tata kelola risiko dan menciptakan budaya yang mendukung pengelolaan risiko yang baik. Mereka harus mengembangkan kebijakan, prosedur, dan sistem yang memungkinkan organisasi untuk mengelola risiko secara efektif, serta menyediakan sumber daya, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan memahami dan melaksanakan tata kelola risiko.

Selain itu, teknologi juga berperan penting dalam tata kelola risiko. Organisasi dapat menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memantau risiko secara lebih efisien dan efektif. Sistem manajemen risiko, data, dan

analitik dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi dan membantu organisasi mengantisipasi dan merespon risiko dengan lebih cepat.

Untuk memastikan tata kelola risiko yang efektif, organisasi juga harus mematuhi regulasi, pedoman industri, dan standar internasional yang relevan, seperti ISO 31000. Kepatuhan terhadap standar ini membantu organisasi mengurangi risiko hukum dan reputasi, serta memastikan bahwa praktik pengelolaan risiko mereka sesuai dengan harapan pemangku kepentingan.

Akhirnya, organisasi harus secara proaktif mengevaluasi dan meningkatkan tata kelola risiko mereka untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Faktor eksternal seperti perubahan iklim, geopolitik, dan inovasi teknologi dapat mempengaruhi risiko yang dihadapi organisasi dan memerlukan adaptasi dalam pendekatan pengelolaan risiko. Dalam hal ini, organisasi perlu terus belajar dari studi kasus keberhasilan dan kegagalan, serta mengambil pelajaran dari pengalaman organisasi lain untuk meningkatkan tata kelola risiko mereka.

Dalam rangkuman, tata kelola risiko adalah proses penting yang memungkinkan organisasi untuk mengelola risiko secara efektif, mencapai tujuan bisnis, dan mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan. Untuk mencapai ini, organisasi harus mengikuti prinsip-prinsip dasar, proses, dan peran manajemen dalam tata kelola risiko, serta memanfaatkan teknologi, kepatuhan terhadap regulasi, dan adaptasi terus-menerus dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan bisnis.

B. Aspek Utama Tata Kelola Risiko

Aspek utama dari Tata Kelola Risiko meliputi identifikasi risiko, penilaian risiko, pengendalian risiko, dan pemantauan risiko. Pengelolaan risiko di lingkungan perusahaan harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan komprehensif dalam rangka meningkatkan kepastian tercapainya tujuan dan

sasaran perusahaan. Manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi setiap risiko yang dapat membahayakan pencapaian tujuan. Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan (GRC) adalah tiga aspek manajemen perusahaan yang sering digunakan untuk memastikan pengelolaan perusahaan yang efektif. Lima komponen utama dari Manajemen Risiko meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Oleh karena itu, perusahaan harus membangun sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang handal untuk memastikan keberhasilan dalam pengelolaan risiko.

Tata kelola risiko adalah rangkaian prinsip, kebijakan, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, mengelola, dan memantau risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (proxis, 2023). Tata kelola risiko yang efektif penting dalam menjaga kesehatan dan stabilitas organisasi, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan dan inovasi. Berikut adalah beberapa aspek utama dari tata kelola risiko:

1. Identifikasi risiko: Proses mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Hal ini melibatkan pemahaman tentang lingkungan bisnis, pemangku kepentingan, dan tujuan organisasi.
2. Analisis risiko: Setelah risiko diidentifikasi, organisasi perlu menganalisis risiko tersebut untuk memahami dampak potensial dan kemungkinan terjadinya. Analisis ini akan membantu organisasi menentukan prioritas dalam mengelola risiko.
3. Penilaian risiko: Proses menentukan tingkat risiko yang dapat diterima oleh organisasi. Penilaian ini mencakup pertimbangan tentang toleransi risiko organisasi dan kapasitas untuk menanggung risiko.

4. Pengendalian risiko: Mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko hingga tingkat yang dapat diterima. Tindakan ini dapat mencakup menghindari risiko, mengurangi dampak atau kemungkinan risiko, atau memindahkan risiko kepada pihak ketiga melalui asuransi atau kontrak.
5. Pemantauan dan pelaporan risiko: Proses pemantauan dan pelaporan risiko secara berkala untuk memastikan bahwa tindakan pengendalian risiko efektif dan up-to-date. Ini melibatkan penyusunan laporan risiko dan evaluasi kinerja tata kelola risiko.
6. Komunikasi dan konsultasi: Berbagi informasi tentang risiko dan tata kelola risiko di seluruh organisasi, serta berkonsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal jika diperlukan. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak memahami peran mereka dalam mengelola risiko.
7. Budaya dan komitmen manajemen: Komitmen dari manajemen puncak terhadap tata kelola risiko yang efektif dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko yang baik. Ini melibatkan pengembangan kebijakan, pelatihan, dan dukungan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami pentingnya tata kelola risiko.

Tata kelola risiko yang baik membantu organisasi mengurangi ketidakpastian, melindungi aset, mencapai tujuan, dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

C. Prinsip Tata Kelola Risiko

Prinsip Tata Kelola Risiko meliputi transparansi, akuntabilitas, keterlibatan pemangku kepentingan, pengelolaan risiko yang terintegrasi, dan pemantauan. Transparansi mengacu pada keterbukaan dan kejelasan informasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pemangku kepentingan.

Akuntabilitas mengacu pada tanggung jawab dan kewajiban perusahaan untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Keterlibatan pemangku kepentingan mengacu pada keterlibatan dan partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Pengelolaan risiko yang terintegrasi mengacu pada pengelolaan risiko yang terintegrasi dalam seluruh proses bisnis perusahaan. Pemantauan mengacu pada pemantauan dan evaluasi risiko secara berkala untuk memastikan bahwa strategi pengendalian risiko yang diterapkan efektif. Oleh karena itu, perusahaan harus membangun sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang handal untuk memastikan keberhasilan dalam pengelolaan risiko dan memenuhi prinsip-prinsip Tata Kelola Risiko yang baik (Jasa Raharja, 2023).

Prinsip tata kelola risiko merupakan pedoman dasar yang membantu organisasi mengembangkan dan melaksanakan praktik pengelolaan risiko yang efektif. Berikut ini adalah beberapa prinsip utama yang sering digunakan dalam tata kelola risiko:

1. Akuntabilitas dan tanggung jawab: Setiap individu dalam organisasi harus memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam pengelolaan risiko. Manajemen puncak harus bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan risiko, sementara karyawan harus terlibat dalam identifikasi dan mitigasi risiko di tingkat operasional.
2. Transparansi dan komunikasi: Informasi tentang risiko dan tata kelola risiko harus dikomunikasikan secara terbuka dan jelas di seluruh organisasi. Komunikasi yang efektif antara manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan eksternal membantu memastikan pemahaman yang lebih baik tentang risiko dan upaya pengelolaannya.
3. Keterlibatan pemangku kepentingan: Organisasi harus melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam proses pengelolaan risiko. Hal ini mencakup berkonsultasi dengan mereka tentang toleransi risiko,

strategi pengelolaan, dan dampak potensial dari risiko terkait. Melibatkan pemangku kepentingan membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan harapan dan kepentingan mereka.

4. Keputusan berbasis informasi: Pengambilan keputusan dalam tata kelola risiko harus didasarkan pada informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu. Organisasi perlu mengumpulkan dan menganalisis data tentang risiko dan menggunakannya untuk menginformasikan kebijakan, strategi, dan tindakan pengelolaan risiko.
5. Adaptasi dan perbaikan berkelanjutan: Tata kelola risiko harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan organisasi. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi dan memperbarui pendekatan mereka terhadap pengelolaan risiko, serta belajar dari keberhasilan dan kegagalan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam mengelola risiko.
6. Proporsionalitas: Tindakan pengelolaan risiko harus proporsional terhadap tingkat risiko yang dihadapi dan kemampuan organisasi untuk mengelolanya. Hal ini berarti bahwa organisasi harus mengalokasikan sumber daya dan usaha yang sesuai untuk mengurangi risiko hingga tingkat yang dapat diterima.
7. Sistematis dan terintegrasi: Pendekatan tata kelola risiko harus sistematis dan terintegrasi dalam semua aspek operasional dan pengambilan keputusan organisasi. Mengintegrasikan pengelolaan risiko dalam proses bisnis sehari-hari dan kebijakan organisasi memastikan bahwa pengelolaan risiko menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya dan praktek organisasi.
8. Fokus pada nilai: Tata kelola risiko harus berfokus pada penciptaan dan pelestarian nilai bagi organisasi dan pemangku kepentingan. Hal ini melibatkan mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat mengancam pencapaian

tujuan bisnis, serta memanfaatkan peluang yang mungkin timbul dari perubahan lingkungan atau teknologi.

Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mengembangkan dan melaksanakan kerangka kerja tata kelola risiko yang efektif, yang memungkinkan mereka mengelola risiko secara proaktif, melindungi aset, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan meningkatkan kepercayaan dan kinerja bisnis. Prinsip-prinsip ini akan membantu memastikan bahwa tata kelola risiko menjadi bagian yang tak terpisahkan dari operasi dan budaya organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

D. Peran Manajemen dalam Tata Kelola Risiko

Peran manajemen dalam tata kelola risiko sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan pengelolaan risiko yang efektif dalam organisasi. Berikut ini adalah beberapa peran kunci yang dimainkan oleh manajemen dalam tata kelola risiko:

1. **Komitmen manajemen:** Manajemen puncak harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tata kelola risiko dengan mengembangkan dan mendukung kebijakan dan strategi yang efektif. Komitmen ini mencakup menyediakan sumber daya yang diperlukan, seperti waktu, tenaga, dan anggaran, untuk mengimplementasikan dan memelihara praktik pengelolaan risiko yang baik.
2. **Pengembangan kebijakan dan prosedur:** Manajemen harus mengembangkan kebijakan dan prosedur tata kelola risiko yang jelas dan komprehensif, yang mencakup identifikasi, analisis, penilaian, pengendalian, pemantauan, dan pelaporan risiko. Kebijakan dan prosedur ini harus disesuaikan dengan lingkungan bisnis, kebutuhan organisasi, dan harapan pemangku kepentingan
3. **Budaya organisasi:** Manajemen harus mempromosikan budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko yang efektif. Ini termasuk menanamkan pemahaman akan pentingnya pengelolaan risiko di seluruh organisasi, serta

mendorong karyawan untuk mengidentifikasi, melaporkan, dan mengelola risiko dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

4. Komunikasi dan pelaporan: Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan komunikasi yang efektif tentang risiko dan tata kelola risiko di seluruh organisasi. Ini termasuk menyediakan informasi yang jelas dan tepat waktu kepada karyawan dan pemangku kepentingan, serta melaporkan kemajuan dan kinerja dalam pengelolaan risiko.
5. Pemantauan dan tinjauan: Manajemen harus secara rutin memantau dan meninjau efektivitas tata kelola risiko dan praktik pengelolaan risiko. Hal ini mencakup penilaian terhadap kebijakan, prosedur, dan kontrol yang ada, serta mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan peningkatan.
6. Pelatihan dan pengembangan: Manajemen harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan tata kelola risiko dengan efektif. Ini termasuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, serta memastikan bahwa karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mengelola risiko.
7. Pengelolaan toleransi risiko: Manajemen harus menetapkan tingkat toleransi risiko yang dapat diterima bagi organisasi, yang mencerminkan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko. Toleransi risiko ini harus dikomunikasikan kepada karyawan dan digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya dalam pengelolaan risiko.
8. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan: Manajemen harus bekerja sama dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, seperti karyawan, regulator, pelanggan, dan pemasok, untuk memastikan bahwa tata kelola risiko mencerminkan kepentingan dan harapan yang beragam. Kolaborasi ini dapat mencakup konsultasi, pertukaran

informasi, dan penilaian bersama dari risiko dan dampak potensial.

Dengan memainkan peran-peran ini, manajemen dapat membantu memastikan bahwa tata kelola risiko menjadi bagian integral dari strategi dan operasi organisasi, serta mempromosikan pengelolaan risiko yang efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Peran manajemen dalam tata kelola risiko sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan risiko yang baik, serta memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya sambil mengurangi dampak negatif dari risiko.

Selain itu, manajemen yang efektif dalam tata kelola risiko juga membantu meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar industri yang relevan, serta menciptakan nilai bagi organisasi. Dengan memainkan peran yang aktif dan terlibat dalam tata kelola risiko, manajemen dapat memastikan bahwa organisasi siap untuk menghadapi dan mengelola risiko yang mungkin timbul, serta memanfaatkan peluang yang muncul untuk pertumbuhan dan inovasi.

Selain peran yang telah disebutkan, manajemen juga memainkan peran dalam beberapa aspek tambahan tata kelola risiko, termasuk:

1. Identifikasi dan pengelolaan risiko lintas organisasi: Manajemen harus bekerja sama untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin mempengaruhi berbagai bagian organisasi atau yang memerlukan koordinasi antar departemen. Kolaborasi antara fungsi yang berbeda sangat penting untuk mengatasi risiko yang kompleks dan saling terkait.
2. Penggunaan teknologi: Manajemen harus memastikan bahwa organisasi memanfaatkan teknologi yang tepat untuk mendukung proses tata kelola risiko. Ini mungkin mencakup sistem manajemen risiko, alat analitik, dan teknologi

pemantauan yang membantu organisasi mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara lebih efisien.

3. Kesiapan terhadap krisis: Manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menguji rencana kesiapan krisis yang efektif, yang mencakup langkah-langkah tanggap darurat, komunikasi, dan pemulihan. Mempersiapkan organisasi untuk menghadapi krisis membantu meminimalkan dampak negatif dari peristiwa yang tidak terduga dan memastikan kelanjutan operasi bisnis.
4. Evaluasi dan pengakuan prestasi: Manajemen harus mengakui dan merayakan keberhasilan dalam pengelolaan risiko untuk mempertahankan motivasi dan komitmen karyawan terhadap tata kelola risiko. Menghargai upaya dan prestasi individu dan tim dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko dapat membantu memperkuat budaya pengelolaan risiko dalam organisasi.
5. Pembelajaran organisasi: Manajemen harus memastikan bahwa organisasi belajar dari pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, dalam pengelolaan risiko. Proses pembelajaran ini mungkin melibatkan tinjauan kasus, pelatihan, dan berbagi pengetahuan antara departemen dan individu. Pembelajaran organisasi yang efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi dan mengelola risiko di masa depan.

Dengan memainkan peran-peran ini, manajemen dapat membantu memastikan bahwa tata kelola risiko menjadi bagian integral dari strategi dan operasi organisasi. Keterlibatan aktif manajemen dalam tata kelola risiko sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan risiko yang baik, serta memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya sambil mengurangi dampak negatif dari risiko.

E. Studi Kasus dan Contoh Tata Kelola Risiko

Berikut ini adalah beberapa contoh studi kasus dan contoh tata kelola risiko yang dapat memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi menghadapi dan mengelola risiko dalam berbagai situasi:

1. BP dan Deepwater Horizon: Pada tahun 2010, ledakan di rig pengeboran Deepwater Horizon mengakibatkan salah satu kebocoran minyak terburuk dalam sejarah. Studi kasus ini menyoroti pentingnya tata kelola risiko yang efektif dan kesiapsiagaan dalam menghadapi bencana. Beberapa pelajaran yang dapat diambil dari insiden ini mencakup kebutuhan akan sistem manajemen risiko yang lebih kuat, pelatihan karyawan yang lebih baik, dan kolaborasi yang lebih erat dengan pemangku kepentingan, seperti pemasok dan regulator (Hardoko, 2018).
2. Target Corporation dan Data Breach: Pada tahun 2013, perusahaan ritel Target mengalami pelanggaran keamanan data yang mempengaruhi jutaan pelanggan. Studi kasus ini menyoroti pentingnya mengelola risiko keamanan siber dan melindungi data konsumen. Beberapa pelajaran yang dapat diambil dari insiden ini termasuk pentingnya investasi dalam teknologi keamanan yang tepat, pelatihan karyawan tentang keamanan siber, dan menjaga komunikasi yang terbuka dengan pelanggan dan regulator (Young, 2021).
3. Toyota dan Krisis Recall: Pada tahun 2009 dan 2010, Toyota menghadapi serangkaian recall kendaraan yang melibatkan jutaan unit mobil karena masalah keamanan. Studi kasus ini menyoroti pentingnya mengelola risiko yang terkait dengan produk dan reputasi perusahaan. Beberapa pelajaran yang dapat diambil dari insiden ini termasuk kebutuhan akan sistem kontrol kualitas yang lebih kuat, komunikasi yang lebih baik dengan pemangku kepentingan seperti pelanggan dan regulator, dan tanggung jawab korporat yang lebih besar (Sandi, 2021).

4. Bank JPMorgan Chase dan Kasus London Whale: Pada tahun 2012, JPMorgan Chase mengalami kerugian perdagangan yang signifikan yang melibatkan seorang trader yang dikenal sebagai "London Whale." Studi kasus ini menyoroti pentingnya tata kelola risiko dalam industri perbankan dan keuangan, serta peran manajemen dalam pengawasan risiko. Beberapa pelajaran yang dapat diambil dari insiden ini termasuk kebutuhan akan kontrol internal yang lebih ketat, pengawasan manajemen yang lebih efektif, dan kultur perusahaan yang mendukung pengelolaan risiko yang efektif (BBC, 2013).

Dalam masing-masing contoh ini, organisasi yang terlibat menghadapi berbagai risiko yang berdampak signifikan pada bisnis, reputasi, dan pemangku kepentingan mereka. Studi kasus ini menyoroti pentingnya tata kelola risiko yang efektif dan menunjukkan bagaimana pelajaran yang diambil dari kegagalan ini dapat digunakan untuk meningkatkan praktik pengelolaan risiko di masa depan.

BAB 8

MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

Amir Hamzah, ST., MM., QRMA., QCRO., CGP
Politeknik Anika Palembang

A. Pengertian Risiko

Ada banyak definisi mengenai risiko, tetapi akan kita ambil yang paling sederhana dan banyak dipakai, yaitu definisi dari standar internasional ISO 31000:2009 *Risk Management-Principles and Guidelines*. Menurut standard tersebut, definisi risiko adalah “*risk is the effect of uncertainty on objectives*”. Diterjemahkan secara bebas: “risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran”.

Penjelasan rinci dari masing-masing elemen dari definisi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Sasaran (*Objectives*): ini merupakan sesuatu yang akan kita capai, baik sasaran finansial, sasaran produksi, sasaran proyek, dan sebagainya. Sasaran merupakan jangkar (*anker/anchor*) dalam definisi ini karena tanpa sasaran maka risiko menjadi tidak ada. Sebaliknya bila sasaran tidak jelas maka risiko menjadi tidak jelas. Definisi ini mengharuskan kita menguraikan sasaran jelas, atau memenuhi kriteria SMART (*specific, measurable, achievable, relevant and time-bound*).
2. Ketidakpastian (*Uncertainty*): adalah ketidakjelasan mengenai **kemungkinan** terjadinya **peristiwa** dan **akibat** yang ditimbulkannya pada sasaran. Peristiwa ini dapat disebabkan oleh alam, atau ulah manusia, dapat terjadi di dalam organisasi (internal) atau diluar organisasi. Akibat

yang ditimbulkan dapat berupa dampak keuangan, dampak hukum, dampak fisik, dan sebagainya. Dalam proses berikutnya haruslah dicari penyebab dari kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut. Ini penting untuk proses mitigasi nantinya.

3. Dampak (*Effect*): merupakan **Deviasi** atau penyimpangan dari sasaran. Deviasi ini dapat berupa deviasi negatif (ancaman) atau deviasi positif (peluang) terhadap sasaran yang kita tuju. Jenis penyimpangannya juga dapat lebih dari satu, sesuai akibat yang ditimbulkan.

Dari uraian telaah tersebut maka atribut untuk suatu risiko adalah “kemungkinan” terjadinya peristiwa risiko besarnya “dampak” yang terjadi pada sasaran yang ditetapkan. Setiap risiko akan dinyatakan dalam nilai “kemungkinan” dan “dampak” sesuai dengan kriteria risiko yang ditetapkan. Atribut lain yang mulai diperhatikan pertama adalah *velocity* (kecepatan), yaitu kecepatan mulai dari teridentifikasi risiko hingga kemungkinan terjadinya peristiwa berisiko tadi. Kedua adalah *persistence* atau *duration*, yaitu seberapa lama paparan risiko tersebut berlangsung dan mempunyai kemungkinan berubah menjadi peristiwa risiko.

Hal yang perlu diperhatikan adalah dalam memberikan uraian mengenai risiko. Uraian tersebut haruslah lengkap sehingga terdapat kesamaan pemahaman dan terdiri dari “sebab”-“peristiwa risiko”-“dampak nyata pada sasaran”. Contoh: risiko perawatan mesin-karena perawatan mesin tidak baik (sebab) maka sering rusak (peristiwa) sehingga sasaran produksi tidak tercapai (dampak pada target produksi).

Pendorong Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan Terintegritasi

Model pengeloaan risiko mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Ada beberapa faktor yang mendorong perkembangan tersebut. Yaitu kompleksitas risiko, kondisi eksternal, dan ketersediaan produk pengelolaan risiko.

Kompleksitas Risiko. Semakin mudah risiko semakin mudah pengeloannya. Setiap karyawan atau manajer bertanggung jawab untuk mengelola risiko di unit kerja masing-masing. Mereka harus memasukan risiko yang dapat dihitung (*calculated risk* atau disebut juga *expected risk*) kedalam perencanaan.

Kondisi Eksternal. Kompleksitas risiko sangat bergantung pada factor eksternal perusahaan yang menjadi peril atau penyebab risiko. Misalnya, risiko pasar menjadi semakin besar bila facor-faktor ekonomi berfluktuasi dengan besar. Misalnya, semakin besar fluktuasi harga minyak, gejolak politik, pertumbuhan pendapatan nasional, inflasi dan faktor fundamental lainnya, maka risiko pasar semakin besar pula. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan dapat menghitung *expected risk*. Masalahnya semakin besar gejolak fundamental cenderung memperbesar *calculated* atau *unexpected risk*.

Risiko dengan *unexpected risk* yang besar akan menyulitkan setiap staf atau manajer untuk mengelola risiko secara individual. Kesulitan terjadi karena tidak semua staf atau manajer memiliki keahlian yang mencakup untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan *unexpected risk* kemudian diserahkan kepada pihak lainnya yang ditunjuk secara khusus.

Ketersediaan produk pengelolaan risiko. Pada awalnya asuransi merupakan satu-satunya produk yang berfungsi dalam pengelolaan risiko. Itulah sebabnya setiap staf dan manajer perlu berurusan dengan asuransi setiap menghadapi risiko, khususnya *unexpected risk*. Demikian juga bila perusahaan menunjuk seseorang manajer risiko. Pekerjaan utama dia adalah mengidentifikasi risiko, mengukurnya dan menyeleksi produk asuransi yang cocok untuk mengelola risiko tersebut.

Ketersediaan produk dan Teknik pengeloan risiko semakin berkembang, tidak saja berupa asuransi, risiko tertentu, dengan karakter tertentu, memerlukan Teknik atau produk pengelolaan tertentu pula. Selain itu, semakin kompleksnya kondisi menyebabkan semakin beragamnya risiko yang harus

dihadapi korporat dan perlu mendapatkan perhatian serius. Hal ini mendorong korporat untuk mengelompokkan dan mengelola risiko menurut karakter dari risiko itu sendiri dan Teknik atau produk yang sesuai.

B. Risk Based Budgeting (BRB)

Dalam siklus proses manajemen risiko pasti akan selalu ada (rencana) pengendalian risiko sebagai tahapan yang paling penting dan paling menentukan berhasil atau tidaknya pengelolaan suatu risiko. Pada (rencana) pengendalian risiko akan ditemui dan berupa penggantian, penambahan, modifikasi dan perbaikan alat serta program baru (termasuk yang bersifat pengembangan) yang selalu memerlukan biaya atau anggaran yang harus dianggarkan dalam Rencana kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Dalam hal tersebut diatas itulah, maka dikenal istilah "*Risk Based Budgeting*" (RBB) atau diterjemahkan sebagai Anggaran Berbasis Risiko, dimana dalam proses pengajuan usulan anggaran, hal itu merupakan kegiatan dari tahapan (rencana) pengendalian risiko, guna mengeliminir atau mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kerugian perusahaan. Selain daripada mengeliminir atau mengurangi besarnya dampak, akibat dan kerugian perusahaan atau dengan kata lain mengantisipasi dan mengurangi risiko yang akan terjadi.

Secara sederhana istilah RBB, bisa diterjemahkan suatu pengajuan/pengusulan anggaran yang dikaitkan dengan risikonya. Dasar pertimbangan penerapan RBB, antara lain:

1. Agar biaya atau anggaran yang diusulkan efektif dan efisien serta mencapai tujuan/sasaran yang diinginkan.
2. Dasar alasan pengejuan anggaran menjadi lebih kuat, karena diukur oleh Analisa risiko dan *cost and benefit analysis* yang lebih jelas, terukur secara kuantitatif, dipertanggung-jawabkan dan tidak mengada-ada.
3. Kepedulian terhadap pentingnya pengelilaan risiko semakin meningkat, dengan kewajiban yang mengharuskan setiap

unit kerja mengidentifikasi risiko pada saat akan mengusulkan pengajuan anggaran.

4. Untuk mendapatkan suatu penghematan anggaran yang selalu didukung dasar argumentasi pemotong anggaran yang sangat jelas bila dikaitkan dengan risikonya.

Bila suatu perusahaan menerapkan RBB, maka unit kerja manajemen risiko mempunyai peningkatan peranan, antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan kerja sama dengan unit kerja Anggaran dalam pelaksanaan penyusunan anggaran atau RKAP, terutama terkait dengan usulan-usulan anggaran yang bila tidak disetujui dan tidak direalisasikan akan mengakibatkan risiko yang signifikan bagi perusahaan.
2. Melakukan Analisa risiko dan *cost and benefit analysis* terhadap semua penggantian, penambahan, modifikasi, dan perbaikan alat serta program baru (termasuk yang bersifat pengembangan) atay yang masuk dalam kategori investasi ruti yang bernilai anggaran dibatas tertentu , yang kesemua data guna perhitungan *cost and benefit analysis* disiapkan oleh unit kerja yang mengusulkan anggaran.
3. Berperan aktif dalam membantu pengidentifikasian risiko unit kerja yang mengusulkan anggaran, sehingga bisa dipilah mana yang perlu diusulkan anggarannya dan yang mana yang tidak perlu atau belum perlu sesuai skala prioritas serta memunculkan usulan anggaran baru lainnya bila memang punya risiko yang signifikan bagi perusahaan.

C. Risk Based Audit (RBA)

Audit dalam Bahasa sederhana lebih dikenal sebagai pemeriksaan, karena bila disebut dengan audit, maka hal tersebut dilakukan secara terstruktur dan terukur serta selalu dilengkapi dengan cataran sebagai laporan atas hasil audit/pemeriksaan tersebut.

Seiring dengan perubahan paradigma mengenai filosofi audit termasuk internal audit didalam suatu organisasi perusahaan dari semula yang bersifat *watch dog* yang lebih

terfokus pada usaha mencari kesalahan-kesalahan pihak yang diaudit, mengalami perubahan perannya di perusahaan menjadi sebagai konsultan dan katalis, di samping memiliki peran sebagai evaluator dan *counterpart auditor* eksternal.

Penjelasan lebih detail mengenai peran-peran baru tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai konsultan, artinya peran dari auditor adalah sebagai pemberi saran dan rekomendasi serta sekaligus sebagai mitra atau partner kerja dari *auditee* atau pihak-pihak yang diaudit dalam menyelesaikan suatu permasalahan temuan audit di suatu kerja *auditee* tersebut.
2. Sebagai katalis, artinya auditor berperan seperti halnya katalis, yaitu mempercepat suatu reaksi tanpa ikut bereaksi secara aktif atau diakhiri reaksi katalis tersebut tetap dalam kondisi seperti semula dan tidak mengalami perubahan, walaupun dari hasil reaksi tersebut didapatkan suatu produk yang baru ataupun menghasilkan suatu produk yang baru ataupun menghasilkan suatu perubahan. Hal yang perlu digarisbawahi yaitu kalimat dari mempercepat suatu reaksi, dimana berarti peran auditor adalah mempercepat penyelesaian suatu masalah atau mencarikan cara penyelesaian masalah dengan jalan pintas ataupun terobosan-terobosan baru, tanpa merusak kondisi dan sisten yang sudah ada serta auditor tidak terlibat terlalu jauh.
3. Sebagai *evaluator*, maka seorang auditor harus dapat melakukan evaluasi atas hasil-hasil temuan, sehingga bisa didapatkan suatu saran dan rekomendasi guna menyelesaikan suatu masalah.
4. Sebagai *counterpart*, maka tugas dari auditor juga berfungsi sebagai pendamping dan penghubung atau yang menjembatani pihak-pihak *auditee* dengan eksternal auditor, yang sering kali adanya suatu pandangan dan persepsi yang berbeda atau tidak sama dalam menyelesaikan suatu masalah, termasuk membantu menyiapkan bahan-bahan dan data yang diperlukan oleh eksternal auditor.

Dengan adanya perubahan peran tersebut, maka kondisi audit intern yang *old fashion*, berubah menjadi semakin berkembang dan dengan cakupan yang semakin luas, guna memastikan pengendalian internal di perusahaan sudah terlaksana dengan baik dan sesuai prosedur, mulai dari perencanaan audit sampai dengan evaluasi atau *review* terhadap hasil audit beserta progress tindak lanjut yang dilakukan oleh pihak yang diaudit atau *auditeenya*.

Peranan Manajemen Risiko Dalam Perubahan Sistem Manajemen Dan Pengendalian Ilmu-Ilmu Manajemen

Penerapan Manajemen Risiko pada banyak perusahaan, lembaga dan institusi, serta sebagai organisasi lainnya menjadi suatu trend yang menjadi suatu keharusan dan kewajiban sebagai jawaban terhadap tantangan yang harus dihadapi dan sekaligus mengantisipasi kemungkinan kerugian di masing-masing organisasi tersebut ke depannya nanti.

Disisi lain Perusahaan, lembaga dan institusi serta organisasi tersebut, telah menerapkan sebagai Sistem Manajemen seperti Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO-9001, Sistem Manajemen Lingkungan (SML) ISO-14001, Sistem Manajemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), SNI (Standard Nasional Indonesia) Produk, Sistem Manajemen Pengamanan Perusahaan (SMPP) dan beberapa Sistem Manajemen lainnya.

Oleh sebab itulah, antar masing-masing Sistem Manajemen dilakukan sinkornisasi (penyelarasan), sinergi dan di-integrasi-kan sebagai satu kesatuan yang memudahkan pengelolaan Sistem Manajemen tersebut dibandingkan bila berdira secara sendiri-sendiri (*stand alone*).

Penerapan sebagai Sistem Manajemen tersebut umumnya merupakan *mandatory* (wajib) sesuai ketentuan dan aturan yang mempersyaratkan bagi perusahaan, yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan. Dalam penerapannya sudah pasti saling bersinggungan dan terjadi tumpang tindih (*over lapping*) pada beberapa bagian yang memang tidak terpisahkan serta sudah pasti juga dengan penerapan Manajemen Risiko melalui Sistem

Manajemen ISO-31000. Selain itu penerapan berbagai Sistem Manajemen tersebut setelah beberapa tahun sudah tentu akan mengalami perubahan dan penyempurnaan format dan lain-lain, termasuk dengan penambahan hal-hal yang baru sebagai suatu koreksi dan *up date* dari hasil review dan evaluasi atas Sistem Manajemen tersebut beserta penerapannya.

Hubungan Manajemen Risiko dengan Fungsi-Fungsi Lain dalam Perusahaan

Pengendalian risiko usaha berkaitan dengan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, yaitu: akunting, keuangan, *marketing*, produksi, personalia, *engineering* dan *maintenance*. Bagian-bagian itu, ada yang menciptakan risiko dan ada yang menjalankan sebagai fungsi manajemen risiko.

1. Hubungan dengan Fungsi Akunting

Bagian akunting menjalankan kegiatan manajemen risiko yang cukup penting, yaitu sebagai berikut.

- a. Mengurangi kesempatan pegawai melakukan penggelapan dengan cara *internal control* dan *internal audit*.
- b. Melalui rekening *asset*, bagian akunting mengidentifikasi dan mengukur *exposure* kerugian terhadap harta.
- c. Melalui penilaian rekening, seperti rekening piutang, bagian akunting mengukur risiko piutang dan mengalokasikan cadangan dana *exposure* kerugian piutang. Bagian akunting juga dapat menciptakan risiko seperti pemakaian computer, risiko tanggung gugat, karena kemungkinan terjadi kesalahan dalam penyajian informasi dalam laporan keuangan.

2. Hubungan dengan Fungsi Keuangan

Bagian keuangan melakukan banyak penetapan mempengaruhi manajemen risiko. Manajer risiko biasanya adalah bawahan manajer keuangan, bagian keuangan menganalisis pengaruh turunnya *profit* dan *cashflow*. Kerena menurunnya laba dapat menghambat tujuan perusahaan, maka kegiatan tersebut pun tercantum dalam program manajemen risiko. Dalam hal perusahaan akan melakukan

pembelian *asset*, maka manajer keuangan sudah seharusnya mempertimbangkan risiko murni yang mungkin timbul karena tindakan itu. Demikian juga jika perusahaan akan meminjam uang dengan menggunakan harta perusahaan sebagai jaminan, biasanya pemberi pinjaman menuntut agar harta jaminan itu diasuransikan, sehingga akan melibatkan manajer risiko.

3. Hubungan dengan Marketing

Kegiatan *marketing* dapat menciptakan risiko, terutama risiko tanggung gugat. Misalnya, tuntutan dari pihak luar karena menggunakan *packaging* yang tidak memenuhi syarat. Manajer *marketing* pada keadaan tertentu mungkin harus meminta pertimbangan manajer risiko sebelum menandatangani suatu perjanjian, karena pihak lain mungkin ingin memindahkan risiko, sedangkan pihak manajer *marketing* belum menyadarinya. Distribusi produk kekonsumen mengandung bermacam-macam risiko yang perlu dianalisis terlebih dahulu oleh manajer risiko. Oleh karena itu, perlu kerja sama yang baik antara manajer *marketing* dengan manajer risiko.

4. Hubungan dengan Bagian Produksi

Kegiatan produksi tidak luput dari kemungkinan terjadinya kerugian. Dalam mendesain atau membuat produk atau memberikan servis pekerja, seringkali diekspose pada kecelakaan kerja. Demikian pula produk yang dijualnya, menungkin dapat menciptakan kerusakan atau kecelakaan bagi pemakainya, sehingga perusahaan harus siap menghadapi tuntutan hukum dari pihak ketiga.

Oleh karena itu, bagian produksi harus mengidentifikasi dan mengevaluasi bahaya-bahaya yang terkait dengan produk dan servis dengan proses. Untuk itu, pengawasan produksi dijalankan mulai dari desai, pengawasan operasi, pengujian mutu bahan dan hasil akhir, penggunaan *package* yang aman berkualitas.

5. Hubungan dengan *Engineering* dan *Maintenance*

Bagian ini bertanggung jawab atas desain pabrik, pemeliharaan, serta melaksanakan fungsi perawatan untuk mencegah dan mengurangi tingkat kerugian jika terjadi suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian. Misalnya, merencanakan *layout* yang efisien, merencanakan bangunan yang tahan gempa atau api, merencanakan sistem perawatan yang memadai dan sebagainya.

6. Hubungan dengan Bagian Personalia

Bagian personalia banyak menghadapi risiko. Misalnya, perancangan, instalasi dan administrasi program-program kesejahteraan pegawai. Kendati beberapa perusahaan manajer risiko bertanggung jawab penuh untuk memberikan wewenang penuh atau Sebagian pada bagian personalia. Jika diurus Bersama bagian personalia perundingan dengan serikat kerja, menetapkan hak dan kewajiban serta kesejahteraan. Sedangkan manajer risiko menyeleksi asuransi dan merundingkan penutupan asuransi. Karena bagian personalia bertanggung jawab untuk seleksi dan latihan personal, maka bagian ini bertanggung jawab mengawasi pekerjaan yang mengandung risiko. Misalnya, kecelakaan dan penyakit.

Sumbangan Manajemen Risiko

1. Terhadap Perusahaan

Sumbangan manajemen risiko terhadap perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kategori utama. Pertama: manajemen risiko dapat mencegah perusahaan dari kegagalan. Sebagaimana kerugian, seperti hancurnya fasilitas produksi, dapat menyebabkan perusahaan harus tutup jika sebelumnya tidak ada persiapan menghadapi musibah semacam itu. Namun, jika sejak awal sudah dipersiapkan mengelola risiko dengan baik, mungkin akibat yang fatal seperti itu dapat dihindarkan. Kedua: laba perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara menekan pengeluaran, maka manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan

laba. Ketiga: manajemen risiko dapat menyumbang secara tidak langsung dengan cara-cara berikut.

- a. Jika sebuah perusahaan mengelola risiko murninya dengan berhasil, maka manajer akan bersikap tenang dan percaya diri, terbuka pikiran untuk menyelidiki risiko spekulatif.
- b. Dengan membebaskan manajer umum dari memikirkan aspek risiko murni atas proyek yang bersifat spekulatif, maka manajemen risiko menunjang kualitas keputusan yang akan diambil.
- c. Bila keputusan telah diambil untuk menerima proyek yang bersifat spekulatif, maka penanganan risiko spekulatif akan lebih efisien.
- d. Manajemen risiko dapat mengurangi fluktuasi laba tahunan dan aliran kas
- e. Melalui persiapan yang baik, manajemen risiko dapat membuat perusahaan melanjutkan kegiatannya walaupun mengalami kerugian. Dengan demikian dapat mencegah langganan berpindah kepada pesaing.

Keempat: adanya ketenangan pikir bagi manajer disebabkan adanya perlindungan terhadap risiko murni yang merupakan harta non material bagi perusahaan. Kelima: manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni dan kreditur. Pemasok dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi. Maka, secara tidak langsung dapat menolong perusahaan dalam meningkatkan *public image*.

2. Terhadap Keluarga

Pertama: manajemen risiko dapat mempersiapkan keluarga dengan kelima manfaat tersebut diatas. Misalnya, dengan melindungi keluarga terhadap *catastrophic losses*, sehingga keluarga terhindar dari musibah.

Kedua: manajemen risiko yang sehat, sanggup mengurangi pengeluaran suatu keluarga untuk asuransi, tanpa mengurasi sifat perlindungannya.

Ketiga: jika suatu keluarga telah terlindungi terhadap kematian, penyakit, kehilangan atau kerusakan harta bendanya, maka keluarga itu akan lebih berani untuk menanggung risiko dalam investasi dan persetujuan mengenai karir.

Keempat: suatu keluarga dapat disembuhkan dari tekanan fisik dan mental.

Kelima: keluarga mungkin dapat memetic manfaat dari program manajemen risiko yang menolong orang lain.

3. Terhadap Masyarakat

Masyarakat dapat memetic manfaat dari efisiensi manajemen risiko dalam menangani risiko usaha dan keluarga, yang dapat mengurangi beban masyarakat berupa *social cost*.

Karakteristik manajemen Risiko yang baik

1. Memahami Bisnis Perusahaan

Memahami bisnis perusahaan merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen risiko perusahaan. Tanggung jawab tersebut tidak hanya ada dipundak direksi atau manajer, tetapi juga semua anggota organisasi. Semuanya harus menyadari bahwa pekerjaannya akan berpengaruh terhadap risiko organisasi, dan pekerjaannya berkaitan dengan fungsi lainnya dalam suatu organisasi.

Pemahaman mendalam terhadap bisnis perusahaan dan keunikannya akan menghasilkan pelaksanaan manajemen risiko yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Sebagai contoh, suatu perusahaan, manajemen risiko berangakt dari departemen audit (yang selalu menguji kepatuhan organisasi terhadap standar-standar yang ada), kemudian bergeser menjadi pendekatan yang lebih aktif (*evaluasi diri* atau *self-assessment*) berkaitan dengan manajemen risiko. Perusahaan lainnya akan menekankan pada struktur organisasi manajemen risiko yang kuat (misal komite manajemen risiko yang kuat) dan menggunakan Teknik kuantitatif untuk analisis risiko. Dengan kata lain, model manajemen risiko tidak bisa

ditetapkan sama untuk semua situasi. Harus ada penyesuaian-penyesuaian terhadap karakteristik unuk perusahaan.

2. Formal dan Terintegrasi

Untuk pengelolaan risiko yang efektif, perusahaan harus membuat manajemen risiko yang formal, yang merupakan upaya khusus, yang didukung oleh organisasi (manajemen puncak). Secara singkat, manajemen risiko formal tersebut mencakup:

- a. Infrastruktur keras: ruang kerja, struktur organisasi, komputer, model statistic, dan sebagainya.
- b. Infrastruktur lunak: budaya kehati-hatian, organisasi yang responsif terhadap risiko, dan sebagainya.
- c. Proses manajemen risiko: indentifikasi, pengukuran, dan pengelolaan risiko.

Manajemen risiko terintegrasi mempunyai keuntungan seperti lebih menyeluruh (semua risiko dilihat), biaya pendanaan risiko lebih kecil, menghilangkan ketidak konsistenan antar bagian dalam organisasi.

Untuk mencapai manajemen risiko yang terintegrasi secara formal, perusahaan dapat melakukan langkah berikut ini:

- a. Mengidentifikasi semua risiko, merangking risiko tersebut (prioritasi risiko).
- b. Beberapa perusahaan menggunakan sesi *brainstorming* gabungan antara manajer perusahaan dengan konsultan untuk mengidentifikasi semua risiko. Langkah berikutnya adalah merangking risiko tersebut sehingga bisa dilihat urutan prioritasnya.
- c. Menghitung probabilitas dan dampak risiko tersebut secara kuantitatif. Pendekatan kuantitatif tersebut memungkinkan perusahaan menghitung dampak risiko lebih akurat, meskipun tidak semua risiko dapat dikuantitatifkan.
- d. Menggunakan ukuran risiko yang terintegrasi dan mudah dipahami oleh organisasi secara keseluruhan

- e. Melihat ketidak konsistenan antar bagian, melihat efek diversifikasi risiko-risiko yang ada di perusahaan, sekaligus melihat kesempatan untuk penghematan dalam pendanaan risiko.

3. Mengembangkan Infrastruktur Risiko

Manajemen risiko yang efektif membutuhkan infrastruktur risiko yang mendukung. Perusahaan menggunakan infrastruktur yang bervariasi. *Chase* menggunakan komite risiko yang cukup kuat, yang terdiri dari lima sub-komite yang mencakup lima risiko yaitu, risiko kredit, pasar, modal, operasi, dan fiducia (*fiduciary*). Kelima sub-komite tersebut melapor kepada komite eksekutif yang memberikan pandangan strategis dan integratif terhadap manajemen risiko. Komite manajemen risiko memberikan otoritas dan tanggung jawab berkaitan dengan manajemen risiko perusahaan. Melalui komite tersebut, struktur manajemen risiko dengan berbagai tugas yang lebih detail bisa dikembangkan lebih lanjut.

4. Menetapkan Mekanisme Kontrol

Manajemen risiko yang efektif harus mempunyai sistem pengendalian yang baik, dimana mekanisme saling mengontrol bisa terjadi. Dengan mekanisme tersebut, tidak ada orang yang memiliki kekuasaan yang lebih untuk mengambil risiko atas nama perusahaan.

Logika seperti itu barangkali bisa disamakan dengan logika diversifikasi. Dalam diversifikasikan, aset di diversifikasikan sehingga ada mekanisme saling mengkompensasi. Jika ada salah satu aset mengalami kerugian, ada aset lain yang mengalami keuntungan dari aset lainnya. Konsentrasi yang berlebihan pada satu aset tidak diinginkan karena mengalangi efek diversifikasi tersebut.

Mekanisme kontrol yang baik juga memastikan tidak adanya pemusatan kekuasaan pada satu dua orang saja. Pemusatan tersebut akan menghalangi mekanisme *check and balances*.

5. Menetapkan Batas (Limits)

Penentuan batas (*limits*) merupakan bagian integral dari manajemen risiko. Manajer harus diberitahu kapan bisa/harus jalan dan kapan harus berhenti. Keputusan bisnis bisa diumpamakan sebagai gas, sedangkan manajemen risiko bisa diutamakan sebagai rem. Jika manajemen risiko tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka perusahaan bisa diumpamakan seperti mobil yang melaju kencang tanpa ada rem. Penetapan batas akan tergantung dari tipe risikonya.

6. Fokus pada Aliran Kas

Aliran kas yang seharusnya menjadi perhatian perusahaan, banyak kejahatan atau pelanggaran yang pada dasarnya ingin mengambik kas dari perusahaan. Karena itu manajemen risiko yang baik harus bisa melakukan pengawasan yang memadai terhadap kas perusahaan. Pengawasan tersebut bisa merupakan pengawasan yang sederhana, misal adanya otorisasi untuk setiap cek yang dikeluarkan, atau untuk transfer uang. Mekanisme pengawasan uang lain adalah pengecekan konsistensi antara transaksi kas dengan posisi kas.

7. Sistem Insentif yang Tepat

People respond to incentives, sistem insentif yang tepat akan membuat seseorang berperilaku tertentu. seperti Karyawan yang disiplin diberi bonus, karawan yang tidak disiplin dipotong bonusnya. Sama halnya dengan membangun perilaku kesadaran risiko. Sistem insentif juga bisa digunakan untuk merubah perilaku seseorang agar menjadi lebih sadar akan risiko. Sebagai contoh, Chase menggunakan *shareholders value added (SVA)* sebagai cara untuk mendorong perilaku sadar risiko. Manajer Chase akan dinilai berdasarkan SVA yang mereka ciptakan. SVA dihitung sebagai berikut ini:

$$\text{SVA} = \text{Pendapatan operasional} - \text{Beban untuk modal}$$

Beban untuk modal dihitung berdasarkan risiko dari modal tersebut. Sebagai contoh jika manajer menggunakan

modal untuk kegiatan berisiko, maka beban modal akan lebih besar, sesuai dengan risiko yang lebih tinggi tersebut. Melalui cara tersebut, risiko dikaitkan dengan kinerja. Jika manajer melakukan aktivitas yang berisiko, maka ia harus bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar untuk mengkompensasi risiko tersebut.

Jika manajer dibebani dengan target penjualan, tanpa memperhitungkan risiko, maka manajer akan selalu berusaha meningkatkan penjualan. Ada kemungkinan besar bahwa risiko perusahaan dalam situasi tersebut akan meningkat, karena secara umum ada hubungan positif antara risiko dengan tingkat keuntungan (termasuk penjualan). Manajer akan memasuki wilayah yang lebih berisiko karena mengejar target penjualan tersebut.

Mengembangkan Budaya Sadar Risiko

Dalam membangun budaya sadar risiko bagi setiap pegawai yang melakukan aktivitas dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan tetap waspada terhadap kemungkinan risiko yang dihadapi setiap pegawai.
2. Menegaskan kepada semua pegawai tentang tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dengan tetap mengutamakan kesejahteraan pegawai
3. Menetapkan prinsip-prinsip tata kerja bagi setiap pekerja pada unit masing-masing.
4. Mendorong komunikasi yang terbuka untuk memonitor dan mendiskusikan kemungkinan terjadinya risiko yang merugikan dan dampaknya terhadap operasional perusahaan.
5. Mempelajari peristiwa-peristiwa lampau yang menimbulkan kerugian untuk membangun sikap kehati-hatian dalam bekerja.
6. Memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan pengelolaan risiko perusahaan

7. Melakukan evaluasi kinerja untuk mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan sebagai dasar pembenahan pada pola perilaku pegawai.

BAB 9

MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

Dr. Sparta, SE.,Ak.,ME.,CA
STIE Indonesia Banking School

A. Konsep Risiko Operasional

Peraturan otoritas jasa keuangan nomor /poj.04/2019 tentang penerapan manajemen risiko bagi perusahaan efek yang melakukan kegiatan usaha sebagai penjamin emisi efek dan perantara pedagang efek yang merupakan anggota bursa efek, menyatakan bahwa Risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu. Atau dengan kata risiko merupakan potensi kerugian yang terjadi karena realisasi tidak sama dengan epetasi. Apabila diperkirakan pendapatan sebesar Rp100 juta ternyata kenyataannya peusahaan hanya mampu menghasilkan pedapatan sebesar Rp85 ribu, sehingga potensi kerugian adalah Rp15 ribu. Begitu sebaiknya apabila peristwa yang akan terjadi menyebabkan realisasi biaya di atas ekpektasi biaya sebelumnya maka peristiwa tersebut berpotensi menimbulkan risiko atau kerugian bagi perusahaan tersebut.

Lembaga keuangan yang melakukan aktivitas operasi dapat mengalami potensi kerugian dimasa datang. Aktivitas opeasioanal lembaga keuangan seperti penyaluran kredit, kegiatan investasi pada instrument keuangan, kegiatan adminisitrasi, kegiatan pembiayaan, kegiatan bagian IT , kegiatan marketing. Kegiatan treasury, kegiatan pengumpulan dana masyarakat dan sebagainya. Potensi kerugian yang ditimbulkan dari kegiatan operasional ini yang disebut dengan risiko operasional.

Kerugian yang ditimbulkan oleh Risiko operasional terkadang sulit diukur dengan secara moneter (Morgan, 2023; BARa 2, 2012). Kerugian tersebut misalnya rusaknya nama reputasi Bank atau nama baiknya. Rusaknya reputasi akan berdampak ketidakpercayaan stakeholder kepada lembaga keuangan tersebut. Hal ini tentu saja berdampak kepada terjadinya *rush* atau penarikan dana besar-besaran dari masyarakat yang dapat menimbulkan kerugian besar bagi lembaga keuangan atau bank tersebut.

Kerugian risiko operasional yang timbul dan **sudah diperkirakan (*expected*)** akan dialokasikan ke dalam *pricing asset*, sedangkan yang **belum diperkirakan (*unexpected*)** harus diantisipasi dengan **modal**. Komite Basel menetapkan beberapa cara yang dapat dipergunakan Bank dalam menghitung kebutuhan modal untuk mengantisipasi risiko operasional.

Menurut Morgan (2023), Risiko operasional adalah risiko kerugian yang disebabkan oleh cacat atau kegagalan proses, kebijakan, sistem atau peristiwa yang mengganggu operasi bisnis. Kesalahan karyawan, aktivitas kriminal seperti penipuan, dan kejadian fisik merupakan beberapa faktor yang dapat memicu risiko operasional. Lebih jauh Sounders and Cornett (2018), mengemukakan bahwa risiko operasional adalah risiko yang akan terjadi karena teknologi, audit, pemantauan, dan sistem pendukung lainnya yang ada mungkin tidak berfungsi atau rusak. *Bank for International Settlements (BIS), the principal organization of central banks in the major economies of the world*, mendefinisikan risiko operasional (termasuk risiko teknologi) sebagai “risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses, orang, dan sistem internal yang tidak memadai atau gagal. atau dari peristiwa eksternal” (Sounders and Cornett, 2018). Sejumlah Lembaga Keuangan menambahkan risiko reputasi dan risiko strategis (misalnya karena kegagalan merger) sebagai bagian dari definisi risiko operasional yang lebih luas. Sesuai ketentuan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK 18/POJK.03/2016), Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan

manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

Dari pengertian risiko operasional di atas, maka risiko operasional dapat dibagi menjadi beberapa kelompok dengan kategori sebagai berikut (Santika, et.all, 2022): (1) Risiko operasional adalah risiko yang membuat sistem informasi atau pengendalian internal menjadi tidak efisien sehingga mengakibatkan kerugian. Risiko ini dapat dibagi lagi menjadi risiko penipuan, risiko menyampaikan informasi yang tidak benar, risiko yang tidak dapat dihindari seperti banjir dan risiko karyawan (Risiko Personalia).(2) Risiko hukum adalah risiko bahwa syarat-syarat kontrak atau perjanjian tidak dapat dilaksanakan karena tidak tercantum dalam perjanjian atau sehubungan dengan dokumentasi dan prosedur yang berlaku.

Contoh-contoh risiko operasional yang terjadi timbul dari peristiwa kecelakaan kerja, bencana alam, kebangkrutan karena tuntutan hukum, kerugian usaha karena kesalahan proses, kecurangan manusia, ketidakjelasan dan ketidakcukupan ketentuan kerja merupakan sekedar contoh dari risiko yang melekat pada aktivitas yang dilakukan manusia sejak lama. Risiko-risiko ini merupakan risiko operasional.

B. Karakteristik Risiko Operasional

Terdapat dua dimensi dari karakteristik risiko operasional. Yaitu frekwensi kejadian dan dampak dari risiko operasional tersebut. Berdasarkan frekwensi kejadian dan dampak yang terjadi, risiko operasional dapat dibagi ke dalam 3 kelompok:

1. Risiko operasional yang sering terjadi atau frekwensi kejadiannya tinggi namun dampaknya dinilai rendah atau *high frequency - low impact*.
2. Risiko operasional dengan frekuensi rendah atau jarang terjadi namun dampak kerugian dari risiko operasional tersebut tinggi atau yang sering disebut risiko operasional kategori *low frequency - high impact*.

3. Risiko operasional yang sangat-sangat jarang terjadi, namun bila terjadi dampak kerugian yang ditanggung Bank sungguh luar biasa (*catastrophic loss*).

Masing masing kelompok kategori risiko operasional tersebut membutuhkan pengelolaan risiko yang berbeda. Risiko operasional dengan kelompok high frequency - low impact sudah dianggap rutin sehingga sudah dapat diantisipasi sebelumnya. Sedangkan untuk kelompok risiko low frequency high impact, lembaga keuangan perlu dilakukan pengendalian risiko yang tinggi dengan menyiapkan sumber daya yang cukup besar untuk antisipasinya. Kelompok ke 4 antisipasi kejadian risiko operasional sangat sulit dilakukan dan nonpredictable sehingga memerlukan sumber daya yang sangat tinggi untuk antisipasinya.

C. Manajemen Risiko Operasional

Manajemen risiko operasional merupakan pengelolaan risiko untuk mengurangi risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan.

Penerapan Manajemen Risiko operasional paling sedikit mencakup: a. pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris dari Perusahaan; b. kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit Risiko terkait dengan operasi suatu perusahaan; c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko operasional serta sistem informasi Manajemen Risiko Operasional; d. sistem pengendalian intern yang menyeluruh terutama terkait dengan operasional perusahaan.

Penerapan Manajemen Risiko operasional disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha, serta kemampuan suatu Perusahaan. Penerapan Manajemen Risiko Operasional pada unit kerja menggunakan perangkat agar setiap unit kerja dapat melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring dan pengendalian/mitigasi terhadap

setiap faktor risiko yang melekat pada setiap produk dan jasa, baik yang disebabkan oleh faktor internal, maupun yang disebabkan oleh faktor eksternal.

Identifikasi potensi kerugian dapat dilakukan dengan berbagai metodologi baku seperti RCSA (*risk and control self assessment*) untuk estimasi risiko operasional dimasa depan, LED (*Loss event database*) mencatat data kerugian yang sudah terjadi, dan KRI (*key risk indicator*), mengendalikan risiko operasional yang terjadi saat ini.

Pengukuran risiko operasional adalah proses untuk mengukur potensi jumlah risiko operasioanal yang akan dihadapi oleh perusahaan. Pengukuran risiko antara lain melalui proses penilaian risiko (*Risk Assessment*). Terdapat beberapa metode yang bisa digunakan untuk mengukur risiko operasional yaitu dengan menggunakan BIA (*Basic Indicator Approach*) atau PID (Pendekatan Indikator Dasar), SA (*Standardized Approach*) atau PSA (Pendekatan Standar), dan AMA (*Advanced Measurement Approach*) atau Pendekatan yang lebih kompleks.

Dari hasil identifikasi dan pengukuran risiko opeasional dapat dilakukan monitoring dan control atas risiko operasional agar risiko yang akan dihadapi bisa ditekan atau dikurangi.

D. Penyebab Timbulnya Risiko Opeasional

Ada beberapa penyebab timbulnya risiko operasional yaitu Kegagalan Proses Internal, Faktor Manusia , Kegagalan Sistem dan Teknologi, serta Kejadian Eksternal. Menurut Sounders and Cornett (2018) ada beberapa sumber utama penyebab timbulnya risiko operasional yaitu karyawan (*human error dan internal fraud*), Teknologi (seperti tehcnology failure dan deteriorating system), hubungan customer (seperti contractual dispute), *Capital asset* (seperti destructions by fire or catastrophes) dan Eksternal (seperti *external fraud*).

Kegagalan proses internal seperti salah kirim dokumen nasabah kepada yang tidak berhak, kesalahan proses pembukaan rekening dan transaksi nasabah, keterlambatan

penyesuaian terhadap perubahan kebijakan, kenaikan volume transaksi yang tidak terduga mengakibatkan kesalahan dalam penanganan transaksi dan bisnis, produk yang beragam dan atau aktivitas-aktivitas baru yang diluncurkan namun gagal, permintaan nasabah yang luar biasa meningkat dan tidak bisa ditangani oleh sistem yang dimiliki Bank.

Sumber risiko terjadinya permasalahan dalam contoh di atas, bisa terkait dengan kesalahan pembuatan model atau metodologi, kesalahan dalam rancangan dan tahapan proses kerja yang tidak jelas. Sumber risiko yang lain adalah kelemahan dalam proses internal, seperti: ketidakpatuhan terhadap ketentuan internal maupun eksternal, kesalahan dalam produk dan dalam berhubungan dengan nasabah, proses dokumentasi yang buruk dan lain-lain.

Selain itu, dampak peningkatan persaingan usaha membuat para pekerja Bank melakukan berbagai kompromi untuk mempercepat pelayanan, kompromi untuk melakukan pengendalian kualitas yang tidak memadai, kompromi pemenuhan persyaratan proses internal dan sebagainya.

Kerugian risiko operasional terkait faktor manusia bisa terjadi karena tuntutan kompensasi pekerja, pelanggaran terhadap ketentuan jaminan kesehatan dan keamanan, pemogokan dan tuntutan karena perlakuan diskriminasi, pelatihan dan manajemen yang tidak memadai, kesalahan manusia, pemisahan tugas atau wewenang tidak memadai, ketergantungan terhadap orang-orang penting tertentu, integritas dan kejujuran yang rendah.

Risiko-risiko operasional yang ditimbulkan dari faktor manusia bisa lebih diperburuk oleh kualitas pelatihan yang tidak memadai, pengendalian yang tidak memadai dan kualitas sumber staf yang buruk atau faktor-faktor lainnya. Contoh-contoh risiko operasional oleh faktor manusia adalah: kesalahan manusia seperti kesalahan melaksanakan transaksi dan prosedur, Penyelewengan pekerja, seperti *fraud* dan *trading* yang tidak sah atau diluar kewenangan, hal-hal lainnya yang terkait dengan pekerja, seperti perselisihan ketenagakerjaan,

kekurangan pekerja, perekrutan pekerja dan pemutusan hubungan kerja, kecelakaan kerja dan lain-lain.

Sumber risiko operasional yang timbul terkait dengan penggunaan teknologi informasi adalah: Permasalahan *hardware*, seperti kegagalan perlengkapan dan ketidakcukupan atau ketidakterediaan *hardware* yang diperlukan. Permasalahan pengamanan atau *security*, seperti pembobolan (*hacking*), kegagalan *firewall* dan gangguan eksternal. Permasalahan *software*, seperti virus komputer dan *programming bugs*. Permasalahan sistem, seperti kegagalan sistem dan pemeliharaan sistem yang dapat menyebabkan sistem komputer terhenti (*offline*) dan Permasalahan telekomunikasi, seperti jaringan telepon, *fax* dan *email*.

Risiko operasional yang bersumber dari faktor eksternal dapat terjadi karena perubahan **perundang-undangan yang tidak terduga**, seperti perubahan undang-undang hak-hak konsumen. Contoh lain adanya **ancaman-ancaman fisik**, seperti **perampokan Bank, serangan teroris dan bencana alam**.

E. Kerangka Risiko Operasional

Kerangka risiko operasional terdiri dari Prinsip Dasar dan Kebijakan Manajemen Risiko Operasional, serta Proses Manajemen Risiko Operasional.

1. *Prinsip Dasar dan Kebijakan Manajemen Risiko Operasional,*

Prinsip dasar pelaksanaan manajemen risiko operasional selain pelaksanaan proses manajemen risiko, juga mencakup penetapan strategi yang jelas dan terdokumentasi, pengawasan aktif Direksi dan Komisaris, budaya risiko operasional (*operational risk culture*) yang terinternalisasi di organisasi dan penerapan sistem internal, seperti terdapat pemisahan fungsi dan tanggung jawab yang jelas, serta proses eskalasi permasalahan internal yang efektif, sistem pelaporan dan perencanaan kontinjensi (*contingency planning*).

Perusahaan mempunyai kewajiban untuk melakukan pengelolaan risiko operasional terhadap setiap produk, aktivitas, proses dan sistem yang digunakan oleh perusahaan. Bahkan untuk produk, aktivitas, proses dan sistem yang akan digunakan perusahaan, maka harus meyakini telah melalui prosedur identifikasi dan pengukuran risiko inheren yang memadai.

2. *Proses Manajemen Risiko Operasional.*

Proses manajemen risiko operasional mencakup kegiatan Penyusunan Kebijakan Manajemen Risiko Operasional, pengidentifikasian Risiko Operasional, proses penilaian/ Pengukuran Risiko Operasional, Pemantauan Risiko, dan Pengendalian Risiko operasional (BARa 1, 2010).

Penyusunan Kebijakan Manajemen Risiko Operasional. Perusahaan harus menyusun kebijakan manajemen risiko operasional yang menggambarkan kerangka manajemen risiko operasional. Kebijakan ini harus disesuaikan dengan misi, strategi bisnis, kecukupan permodalan dan kecukupan sumber daya manusia serta eksposur dan profil risiko Bank. Kebijakan manajemen risiko operasional disusun oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko dan disetujui oleh Direksi dan Komisaris. Kerangka manajemen Risiko operasional di perusahaan harus didasari definisi risiko operasional yang dicakup oleh perusahaan secara jelas. Kerangka dimaksud meliputi proses identifikasi, penilaian, pemantauan dan pengendalian.

Pengidentifikasian Risiko Operasional. Identifikasi dilakukan untuk setiap produk, aktivitas, proses dan sistem yang ada dan akan digunakan oleh perusahaan. Identifikasi dimulai dari memahami bagaimana proses bisnis dilakukan, berdasarkan proses pemetaan proses operasional utama dari bisnis tersebut (*mapping process*). Pengelolaan dan pengendalian proses operasional yang tepat di setiap proses utama akan dapat mengendalikan dan mengurangi terjadinya risiko operasional. Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap faktor penyebab timbulnya risiko

operasional yang melekat dan berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi bisnis.

Hasil identifikasi risiko operasional selanjutnya dapat digunakan untuk: memperbaiki kualitas alur kerja, mengurangi kerugian karena kegagalan proses, mengubah budaya kerja, menyediakan sistem peringatan dini terhadap gangguan suatu sistem atau manajemen. Hal utama dalam melakukan identifikasi risiko operasional adalah: ada kejadian (*events*), terdapat penyebab timbulnya kejadian (*cause*), terdapat dampak (*impact*) kerugian (*loss*) baik keuangan maupun non keuangan, dan dapat diprediksi kejadian di kemudian hari (*frequency/probability*).

Proses penilaian/ Pengukuran Risiko Operasional.

Proses ini diukur berdasarkan dua faktor, yaitu risiko yang melekat pada suatu aktivitas (*inherent risk*) dan sistem pengendalian risiko (*risk control system*). Penilaian risiko inheren didasari pengamatan pada kejadian risiko operasional, frekuensi (*frequency*) dan dampak (*impact/severity*) dari kejadian tersebut. Frekuensi adalah seberapa sering kejadian risiko operasional terjadi di masa lalu dan bagaimana *trend* di masa depan. Dampak adalah seberapa besar kerugian diderita ketika kejadian risiko operasional terjadi di masa lalu atau di masa depan.

Berdasarkan frekuensi dan dampak, klasifikasi kejadian risiko operasional sebagai berikut:

| | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>High Frequency/ Low Impacts</i> | <i>High Frequency/ High Impacts</i> |
| <i>Low Frequency/ Low Impacts</i> | <i>Low Frequency/ High Impacts</i> |

Pelaksanaan sistem pengendalian risiko yang memadai akan mempengaruhi tingkat risiko yang melekat, sehingga akan diperoleh nilai risiko residual yang minimal. Bank mengumpulkan data kerugian operasional untuk mengukur, menilai serta menghitung kebutuhan modal untuk menutup risiko operasional.

Pemantauan Risiko. Perusahaan harus melakukan pemantauan/pengawasan berkelanjutan terhadap seluruh eksposur risiko operasional serta kerugian (*loss events*) yang ditimbulkan oleh aktivitas fungsional (*major business line*) dengan cara menerapkan sistem pengendalian internal. Setiap aktivitas fungsional harus dilakukan *review* terhadap faktor penyebab timbulnya risiko operasional serta dampak kerugian. Satuan Kerja Manajemen Risiko harus menyusun laporan mengenai kerugian risiko operasional dan menyampaikan laporan tersebut kepada Komite Manajemen Risiko dan Direksi.

Pengendalian Risiko operasional. Pengendalian risiko operasional dicantumkan di dalam kebijakan manajemen risiko operasional. Pengendalian risiko operasional yang dapat dilakukan adalah:

| | |
|---|---|
| <i>High Frequency/ Low Impact Treat</i> | <i>High Frequency/ High Impact Terminate (Risk Avoidance)</i> |
| <i>Low Frequency/ Low Impact Tolerate (Risk Acceptance)</i> | <i>Low Frequency/ High Impact Transfer</i> |

Daerah high frequency dengan *low impact* maka perusahaan menunjukan beberapa risiko operasional yang akan terjadi akan dilakukan *treatmen* agar risiko tersebut dapat dikurangi melalui program mitigasi risiko. Apabila risiko operasional jarang akan terjadi tetapi memiliki dampak yang cukup tinggi bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan tindakan dengan mentransfer risiko tersebut ke pihak ketiga (asuransi).

Tolerate (Risk Acceptance). Beberapa risiko operasional secara proses tidak dimungkinkan untuk intervensi berupa pencegahan atau perbaikan situasi. Potensi risiko tetap harus di ambil untuk memanfaatkan kesempatan bisnis. *Risk acceptance* tidak merupakan strategi “*do-nothing*”. Pengendalian yang ketat harus dijalankan apabila *risk acceptance* akan diterapkan.

Terminate (Risk Avoidance). *Risk avoidance* dilakukan untuk mencegah organisasi mengalami suatu risiko operasional yang tidak dapat diterima (*unacceptable*) atau mencegah dilakukannya aktivitas lain yang mungkin dapat menambah eksposur risiko operasional sebelumnya. Tindakan ini tentu saja dapat mengurangi tingkat aktivitas bisnis atau malah menghentikan bisnis sama sekali. Umumnya *risk avoidance* dipilih apabila *benefit* suatu aktivitas bisnis tidak lebih besar atau sama dengan eksposur risiko operasional.

F. Perangkat Risiko Operasional

Terdapat beberapa perangkat risiko operasional yang digunakan sebagai alat untuk pengelolaan risiko operasional yang akan dihadapi oleh perusahaan. Perangkat risiko operasional tersebut terdiri dari *Risk and Control Self Assessment*, *Key Risk Indicator*, dan *Loss Event Database* (Ikatan Bankir Indonesia, 2015)

Risk and Control Self Assessment (RCSA). RCSA adalah alat manajemen risiko operasional untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko operasional yang bersifat kualitatif dan prediktif dengan menggunakan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian.

Proses penilaian risiko dilakukan dengan mempergunakan suatu daftar *checklist* yang berisi butir-butir pertanyaan tentang evaluasi tingkat risiko, yang mencakup kemungkinan kejadian, besarnya dampak dan tingkat efektivitas pengendalian.

Kecukupan pengendalian internal perusahaan adalah untuk mencegah penyimpangan/kegagalan yang terjadi. Menerapkan pengendalian risiko operasional yang tepat untuk mengelola risiko operasional agar tetap berada dalam tingkatan toleransi risiko operasional.

RCSA umumnya difokuskan pada risiko-risiko yang memiliki dampak yang besar terhadap kemampuan perusahaan dalam menjaga kelangsungan bisnis dan operasional. Dilihat

dari alur kerja dan fokus risiko, pendekatan RCSA terdiri dari pendekatan *bottom-up* dan pendekatan *top-down*.

Key Risk Indicator (KRI). KRI (*Key Risk Indicator*) adalah perangkat yang lazim digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko sejak dini atas naik-turunnya indikator-indikator tingkat risiko dalam rangka pengendalian setiap risiko operasional yang melekat pada setiap aktivitas bisnis dan operasional perusahaan.

Perusahaan yang menerapkan KRI akan mendapatkan manfaat antara lain dapat memantau dan memprediksi eksposur risiko operasional, mengidentifikasi perubahan profil risiko operasional dan memberikan masukan/pertimbangan kepada internal audit dalam menyusun perencanaan audit.

Untuk mengefektifkan pengelolaan KRI, perusahaan harus memantau dan mencatat data KRI secara berkala, baik harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran atau bahkan tahunan, tergantung ketersediaan data.

Hasil pemantauan KRI juga harus dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan tindak lanjut. Untuk lebih memudahkan, minimal hasil pencatatan atas pemantauan KRI disampaikan kepada kepala unit bisnis yang membawahi.

Loss Event Database (LED). Dalam rangka pengelolaan risiko operasional, *database* kerugian risiko operasional merupakan hal penting. LED adalah alat/perangkat manajemen risiko operasional untuk mencatat/mengelola data kejadian/insiden yang telah terjadi dalam operasional perusahaan.

Tanpa *database* kerugian, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam proses penyusunan model pengukuran kerugian risiko operasional. Di samping itu, *database* kerugian dapat sebagai alat untuk melakukan validasi setiap proses penilaian risiko atau prediksi risiko. LED juga digunakan untuk memastikan bahwa proses pengendalian internal apakah sudah cukup memadai.

Kerugian risiko operasional harus dicatat dalam suatu *database* dengan tujuan untuk memudahkan pengelolaan data kerugian secara terstruktur dan konsisten, serta untuk memastikan bahwa semua kejadian yang menimbulkan kerugian telah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga penerapan manajemen risiko operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hubungan Perangkat RCS, KI dan LED. RCSA merupakan suatu alat/perangkat yang digunakan dalam manajemen risiko operasional untuk melihat kondisi risiko yang akan dihadapi perusahaan di masa yang akan datang (*forward looking*). KRI adalah untuk memberikan indikator terhadap risiko-risiko utama dalam RCSA. LED adalah alat/perangkat manajemen risiko operasional yang digunakan untuk mencatat/mengelola data kejadian/insiden yang telah terjadi (*backward looking*) dalam operasional perusahaan (*database* kerugian risiko operasional).

LED digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengisian/penilaian risiko serta validasi keakuratan dan kebenaran RCSA.

Peningkatan kecenderungan KRI menunjukkan peningkatan tingkat risiko atau penurunan efektivitas pengendalian yang terlihat pada peningkatan jumlah insiden, demikian juga sebaliknya. Pergerakan kecenderungan KRI yang tidak sejalan dengan LED mengindikasikan bahwa batasan nilai wajar/normal KRI yang digunakan kurang tepat untuk menunjukkan tingkat risiko atau efektivitas pengendalian. Contoh: rasio transaksi harian *teller* untuk risiko kesalahan transaksi *teller*. Jika hasil pemantauan KRI adalah rendah atau menurun, namun pada LED tercatat banyak kesalahan transaksi *teller*, mengindikasikan bahwa batasan nilai (parameter) KRI yang digunakan kurang tepat.

G. Pengukuran Risiko Operasional

Pengukuran risiko operasional disini digunakan oleh lembaga keuangan khususnya industri perbankan. Terdapat beberapa pendekatan yang digunakan untuk mengukur

kebutuhan modal minimum risiko operasional. Modal minimum risiko operasional merupakan modal minimum yang harus dimiliki oleh lembaga keuangan untuk mencakup risiko yang akan timbul dari kegiatan operasional lembaga keuangan tersebut. Dari kebutuhan minimum modal risiko operasional tersebut dapat dihitung jumlah risiko operasional yang akan dihadapi oleh bank tersebut atau disebut juga aktiva tertimbang menurut risiko operasional (ATMR-operasional). Semakin tinggi kebutuhan modal minimum risiko operasional maka risiko operasional semakin tinggi atau sebaliknya. Pendekatan yang digunakan (BARA 2, 2012) adalah *Basic Indicator Approach* atau Pendekatan Indikator Dasar (BIA), *Standardized Approach* atau Pendekatan Standar (SA) dan *Advanced Measurement Approach* (AMA).

1. Basic Indicator Approach (BIA) atau Pendekatan Indikator Dasar.

Dalam Basic Indicator Approach atau Pendekatan Indikator Dasar, perhitungan ATMR untuk risiko operasional dalam perhitungan KPMM dengan menggunakan BIA dilakukan dengan rumus sebagai berikut (BARA 2, 2012):

ATMR untuk Risiko Operasional = 12,5 x Beban Modal Risiko Operasional

Beban Modal risiko operasional adalah rata-rata dari penjumlahan pendapatan bruto (gross income) tahunan yang mempunyai nilai positif pada tiga tahun terakhir, dikalikan faktor alpha 15%.

Perhitungan Beban Modal Risiko Operasional dengan rumus sebagai berikut:

$$KPID = \frac{[\sum GI1 \dots n * \alpha]}{n}$$

GI = Gross Income yang positif selama tiga tahun terakhir

n = Jumlah tahun yang memiliki gross income positif

α = 15% (ditetapkan BCBS berdasarkan kebutuhan modal skala industri)

KPID = Beban Modal Risiko Operasional menggunakan BIA

Pendapatan kotor atau gross income (GI) atau Pendapatan Bruto pada bank adalah Pendapatan Bunga Bersih (Pendapatan Bunga - Beban Bunga) ditambah Pendapatan Non Bunga Bersih. GI dihitung kumulatif dari awal Januari sampai dengan akhir Desember setiap tahun selama tiga tahun terakhir. Gros profit raya-rata tiga tahun terakhir yang masuk dalam hitungan rata-rata tersebut hanya yang laba saja sedangkan rugi tidak diperhitungkan dalam rata-rata gros profit.

Pendapatan Non Bunga adalah: Pendapatan dividen, komisi/provisi/fee, Keuntungan transaksi spot dan derivative, Peningkatan nilai wajar (MTM) kredit yang diberikan, Peningkatan nilai wajar (MTM) aktiva keuangan lainnya, Keuntungan dari penjualan surat berharga dalam *Trading Book* - diperdagangkan, Keuntungan dari penjualan kredit dalam *Trading Book* - diperdagangkan, Keuntungan dari penjualan aktiva keuangan lainnya dalam *Trading Book* - diperdagangkan dan Pendapatan non bunga lainnya.

Beban Non Bunga adalah: Komisi/ fee, Kerugian transaksi spot dan derivative, Penurunan nilai wajar (MTM) surat berharga, Penurunan nilai wajar (MTM) kredit yang diberikan, Penurunan nilai wajar (MTM) aktiva keuangan lainnya, Kerugian dari penjualan surat berharga dalam *Trading Book* -diperdagangkan, Kerugian dari penjualan kredit dalam *Trading Book* - diperdagangkan, Kerugian dari penjualan aktiva keuangan lainnya dalam *Trading Book* - diperdagangkan.

Contoh: misalkan data-data pendapatan bruto yang dikumpulkan dari laporan keuangan tahunan audited PT. Bank SENANG sejak tahun 2017 s/d 2022 sebagai berikut (dalam RpMilyar):

| BANK SENGANG | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Laba Bruto | 120.000 | -5.000 | 125.000 | 127.000 | 95.000 |

Berdasarkan data di atas, maka dihitung ATMR untuk Risiko Operasional posisi tahun 2023, 2022, dan 2021 adalah sebagai berikut:

- a. ATMR Risiko Operasional 2023 = $12,5 \times \text{Beban Modal Risiko Operasional}$. adalah $12,5 \times [15\% \{(120.000+125.000)/2\}] = \text{Rp}459.375 \text{ milyar}$
- b. ATMR Risiko Operasional 2022 = $12,5 \times \text{Beban Modal Risiko Operasional}$. adalah $12,5 \times [15\% \{(125.000+127.000)/2\}] = \text{Rp}236.250,0 \text{ milyar}$
- c. ATMR Risiko Operasional 2021 = $12,5 \times \text{Beban Modal Risiko Operasional}$. adalah $12,5 \times [15\% \{(125.000+127.000+95.000)/3\}] = \text{Rp}216.875,0 \text{ milyar}$.

Dari ATMR diatas, terlihat bahwa semakin besar rata-rata laba bruto tiga tahun terakhir maka semakin tinggi tingkat risiko operasionalnya. Disini berlaku *high risk high return*.

2. *Standardized Approach (SA) atau Pendekatan Standar*

Pendekatan PSA memberikan hasil yang lebih detail dari pada PID (BARA 2, 2012). Dalam pendekatan ini, *Gross Income* bank dikelompokkan berdasarkan delapan Lini Bisnis. Kebutuhan modal minimum dihitung berdasarkan suatu persentase tetap dari *Gross Income* setiap lini bisnis. Persentase tersebut ditentukan berbeda bagi lini bisnis tergantung dari eksposur risiko operasional suatu lini bisnis. *Basel Committee* menyebut persentase setiap lini bisnis sebagai faktor Beta (β).

Sebagaimana halnya dengan PID, PSA juga menggunakan Pendapatan Bruto sebagai indikator eksposur risiko namun dirinci dalam 8 (delapan) lini usaha. Masing-masing lini usaha memiliki faktor β (beta) yang berbeda-beda untuk menghitung kebutuhan modal dengan ketentuan sbb:

Tabel 9. 1 Fator Beta Per Masing-masing Lini Usaha

| Unit Usaha | Lini Usaha | Fakto Beta | |
|--------------------|-------------------|------------|-----|
| Invetsment banking | Corporate Finance | β | 18% |

| Unit Usaha | Lini Usaha | Fakto Beta | |
|-----------------------|---------------------------|------------|-----|
| | Perdagangan & Penjualan | β | 18% |
| Perbankan | Bank Ritel | β | 12% |
| | Perbankan Komersial | β | 15% |
| | Pembayaran & Penyelesaian | β | 18% |
| | Jasa Keuangan & Kustodian | β | 15% |
| Jasa Keuangan Lainnya | Manajemen Aset | β | 12% |
| | Broker Ritel | β | 12% |

Pengawas Bank akan melakukan periode monitoring sebelum Bank menggunakan *Standard Approach* untuk tujuan pemenuhan modal. ATMR operasional dihitung sama dengan *Basic Indicator Approach* yaitu (BARa 2, 2012):

ATMR untuk Risiko Operasional = 12,5 x Beban Modal Risiko Operasional

Yang membedakan perhitungan ATMR dengan pendekatan Basic dan standar adalah dalam hal perhitungan Beban Modal risiko operasional, Dimana dihitung dari rata-rata dari penjumlahan pendapatan bruto (gross income) tahunan yang baik laba ataupun rugi pada tiga tahun terakhir, dikalikan faktor alpha 15%.

Perhitungan Beban Modal Risiko Operasional dengan dengan pendekatan standard adalah dengan rumus sebagai berikut:

$$KPSA = \frac{\sum_{tahun\ 1-3} \text{Max}((GI_{1-8} * \beta_{1-8}), 0)}{3}$$

Dimana:

KPSA = Beban Modal Risiko Operasional / *Regulatory capital* yang diperlukan berdasarkan *Standardised Approach*

GI1-8 = *Gross income* untuk masing-masing lini usaha

β 1-8 = Angka Beta untuk masing-masing lini bisnis

Jika dalam satu tahun terdapat *gross income* yang bernilai negatif pada salah satu lini bisnis, maka nilai *gross income* tersebut tetap diperhitungkan dengan catatan bahwa total *gross income* seluruh lini bisnis setelah dikalikan dengan faktor tidak menjadi negative atau nol. Akan tetapi jika total hasil kali antara faktor dan *gross income* dalam tahun tertentu bernilai negatif atau nol, maka nilainya dianggap nol dalam perhitungan modal minimum.

Contoh: misalkan sebuah Bank Nasional memiliki gross income selama tahun 2022, 2021 dan 2020 sebagai berikut (Rp milyar)

Tabel 9. 2 Pendapatan Bruto per lini usaha (2020-2022)

| Lini Usaha | Pendapatan Bruto | | |
|---------------------------|------------------|---------|-------|
| | 2022 | 2021 | 2020 |
| Corporate Finance | 1.500 | 1.600 | 1.400 |
| Perdagangan & Penjualan | 2.300 | (1.300) | (100) |
| Bank Ritel | 5.500 | 5.900 | 6.300 |
| Perbankan Komersial | (1.300) | (3.500) | - |
| Pembayaran & Penyelesaian | 400 | 175 | 390 |
| Jasa Keuangan & Kustodian | 65 | 55 | 85 |
| Manajemen Aset | 1.350 | (900) | - |
| Broker Ritel | 1.100 | (350) | - |
| Total | 10.915 | 1.680 | 8.075 |

Beban Modal Risiko Operasional (BMRO) yang diperlukan untuk ke 8 line bisnis bank tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 9. 3 Perhitungan Beban Modal Risiko Operasional

| Line Bisnis | Rata-rata GI | Beta | Jumlah BMRO |
|-------------------------|---------------------------|------|-------------|
| Corporate Finance | $(1.500+1.600+1.400)/3$ | 18% | 270 |
| Perdagangan & Penjualan | $(2.300+(1.300)+(100))/3$ | 18% | 54 |
| Bank Ritel | $(5.500+5.900+6.300)/3$ | 12% | 708 |

| Line Bisnis | Rata-rata GI | Beta | Jumlah BMRO |
|---------------------------|-------------------------|------|-------------|
| Perbankan Komersial | $((1.300)+(3.500)+0)/3$ | 15% | -240 |
| Pembayaran & Penyelesaian | $(400+175+390)/3$ | 18% | 57,9 |
| Jasa Keuangan & Kustodian | $(65+55+85)/3$ | 15% | 10,25 |
| Manajemen Aset | $(1.350+(900)+0)/3$ | 12% | 18 |
| Broker Ritel | $(1.100+(350)+0)/3$ | 12% | 30 |
| Total | | | 908,15 |

Dengan demikian rata-rata asset tertimbang menuut risiko operasional (ATMR-operasional) adalah sebagai berikut:

$$= 908,15 * 12,5 = \text{Rp}11.351,88$$

Jika menggunakan Basic Indikator Approach, ATMR-Operasional adalah sebagai berikut:

$$= 12,5 * (15% * (10.915 + 1.680 + 8.075) / 3) = \text{Rp}12.918,75.$$

Jadi nilai ATMR risiko operasional menggunakan BIA lebih tinggi daripada pendekatan Standard Approach.

3. *Advanced Measurement Approach (AMA)*

Dalam metode *Advanced Measurement Approach (AMA)*, bank-bank diberi kesempatan untuk menggunakan hasil dari sistem pengukuran Risiko Operasional yang mereka miliki, namun tergantung pada standar-standar kualitatif dan kuantitatif yang ditetapkan oleh regulator, untuk menghitung kebutuhan modal minimum (BARa 2, 2012).

Dengan pendekatan AMA, bank diperbolehkan menghitung kebutuhan modal minimum menggunakan (kombinasi dari berbagai) pendekatan-pendekatan yang terbagi dalam dua jenis:

- a. Pendekatan berdasarkan data kerugian historis dan indikator eksposur, kebanyakan menggunakan

pendekatan kuantitatif dan melihat ke belakang (fokus pada kerugian yang dialami di masa lalu).

- b. Pendekatan berdasarkan kualitas lingkungan pengendalian, yang didominasi oleh pertimbangan kualitatif dan lebih bersifat melihat ke depan (fokus pada kualitas lingkungan pengendalian, sehingga mencoba memprediksi risiko di masa depan).

BAB 10 | MANAJEMEN RISIKO PROYEK

Edi Pranyoto, SE., MM., CISMA., CRM
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Defenisi Risiko Proyek

Risiko proyek adalah kondisi atau peristiwa yang tidak pasti dan dapat mempengaruhi tujuan proyek, baik itu jadwal, biaya, dan mutu. Risiko proyek dapat memiliki efek positif atau negatif terhadap proyek. Manajemen risiko melibatkan proses identifikasi kategori risiko yang kemungkinan besar memengaruhi proyek dan membuat rencana untuk memitigasi risiko itu. Ada berbagai jenis risiko dalam proyek, seperti risiko teknis, risiko lingkungan, dan risiko keuangan (Team Asana, 2022a).

Manajemen risiko proyek adalah seni dan ilmu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menanggapi risiko di seluruh kehidupan suatu proyek. Manajemen risiko melibatkan proses identifikasi kategori risiko yang kemungkinan besar memengaruhi proyek dan membuat rencana untuk memitigasi risiko itu. Tujuan dari manajemen risiko proyek adalah untuk mengurangi risiko dan memastikan bahwa proyek berjalan sesuai rencana, termasuk waktu, biaya, dan mutu. Manajemen risiko proyek juga dapat membantu tim mengembangkan strategi untuk mengatasi risiko yang mungkin terjadi selama proyek berlangsung. Manajemen risiko sangat penting dalam proyek konstruksi karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi selama pekerjaan.

Berikut adalah langkah-langkah dalam manajemen risiko proyek:

1. Identifikasi Risiko:

Identifikasi risiko dilakukan dengan mengidentifikasi potensi masalah yang mungkin muncul selama proyek berlangsung. Risiko dapat berasal dari berbagai faktor seperti lingkungan, kebijakan organisasi, teknologi, dan keahlian tim.

2. Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan untuk mengevaluasi risiko yang telah diidentifikasi. Ini melibatkan penentuan probabilitas dan dampak dari risiko tersebut terhadap proyek.

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko melibatkan penentuan nilai risiko yang diperoleh dari analisis risiko. Hal ini membantu dalam menentukan prioritas risiko yang perlu ditangani dengan cepat.

4. Perencanaan dan Pengendalian Risiko

Setelah risiko dinilai dan diprioritaskan, maka perlu dilakukan perencanaan dan pengendalian risiko. Ini melibatkan pengembangan strategi untuk mengurangi dampak risiko pada proyek. Strategi tersebut meliputi menghindari risiko, memindahkan risiko, mengurangi risiko, atau menerima risiko.

5. Monitoring dan Review Risiko

Proses ini melibatkan pemantauan risiko selama proyek berlangsung dan mengidentifikasi risiko baru yang mungkin muncul. Selain itu, proses ini juga melibatkan pengkajian kembali strategi pengendalian risiko yang telah diterapkan.

Manajemen risiko proyek sangat penting dalam memastikan kesuksesan proyek. Dengan melakukan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko yang

terkait dengan proyek dan meningkatkan peluang keberhasilannya (Team Asana, 2022b).

Identifikasi kategori risiko dalam manajemen risiko proyek melibatkan proses mengidentifikasi risiko yang kemungkinan besar memengaruhi proyek dan membuat rencana untuk memitigasi risiko itu. Risiko dalam proyek konstruksi dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan proyek, seperti progres pencapaian pelaksanaan terhadap waktu, biaya, dan mutu. Beberapa risiko umum dalam proyek meliputi risiko teknis, risiko lingkungan, dan risiko keuangan. Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan membuat daftar risiko dan menetapkan risiko prioritas tinggi dengan benar saat menemukannya. Selain itu, risiko juga dapat diidentifikasi dengan menemukan risiko proyek yang mungkin mengakibatkan masalah kinerja rendah dan mencari cara mencegah risiko itu (sisipil.com, 2022). Alat manajemen proyek dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko dan mengembangkan keterampilan merencanakan proyek. Ada banyak jenis risiko yang mungkin terjadi pada sebuah proyek. Beberapa di antaranya adalah:

1. Risiko Lingkungan

Risiko lingkungan terkait dengan faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi proyek, seperti kondisi cuaca, bencana alam, perubahan kebijakan pemerintah, dan sebagainya.

2. Risiko Teknis

Risiko teknis terkait dengan kemampuan tim proyek untuk menyelesaikan tugas-tugas teknis yang diperlukan. Misalnya, masalah dengan perangkat keras atau perangkat lunak, kurangnya keahlian tim, atau kesulitan dalam mengintegrasikan sistem.

3. Risiko Biaya

Risiko biaya terkait dengan ketidakmampuan untuk mengontrol biaya proyek. Misalnya, biaya bahan atau tenaga kerja yang lebih tinggi dari yang diperkirakan, atau

perubahan dalam persyaratan proyek yang memerlukan biaya tambahan.

4. Risiko Waktu

Risiko waktu terkait dengan ketidakmampuan untuk menyelesaikan proyek dalam jangka waktu yang ditetapkan. Misalnya, keterlambatan dalam pengiriman material atau kurangnya koordinasi antara tim proyek.

5. Risiko Kualitas

Risiko kualitas terkait dengan ketidakmampuan untuk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan untuk proyek. Misalnya, kesalahan dalam desain atau proses produksi yang mengakibatkan produk akhir tidak memenuhi standar kualitas.

6. Risiko Komunikasi

Risiko komunikasi terkait dengan ketidakmampuan untuk mengkomunikasikan informasi dengan benar antara anggota tim proyek atau dengan pihak yang terkait dengan proyek.

7. Risiko Legal

Risiko legal terkait dengan masalah hukum atau peraturan yang mempengaruhi proyek. Misalnya, masalah kepatuhan peraturan atau masalah hak cipta.

8. Risiko Manajemen

Risiko manajemen terkait dengan ketidakmampuan dalam melakukan manajemen proyek dengan benar. Misalnya, kurangnya koordinasi antara anggota tim proyek, ketidakmampuan dalam menentukan prioritas, atau kurangnya rencana mitigasi risiko yang efektif.

Setiap proyek memiliki risiko yang unik tergantung pada faktor-faktor seperti jenis proyek, ukuran proyek, dan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan identifikasi risiko yang tepat dan memastikan bahwa tindakan pengendalian risiko yang efektif diambil untuk meminimalkan dampak risiko pada proyek.

Berikut adalah beberapa jenis proyek yang umum dilakukan dalam berbagai sektor:

1. Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi meliputi pembangunan gedung, jalan, jembatan, bendungan, dan infrastruktur lainnya.

2. Proyek Teknologi Informasi

Proyek teknologi informasi mencakup pengembangan perangkat lunak, sistem informasi, atau implementasi teknologi baru dalam organisasi.

3. Proyek Perdagangan

Proyek perdagangan meliputi pembukaan toko baru, ekspansi bisnis, dan pengembangan produk baru.

4. Proyek Penelitian dan Pengembangan

Proyek penelitian dan pengembangan meliputi eksperimen ilmiah, pengembangan produk baru, dan penemuan teknologi baru.

5. Proyek Kesehatan

Proyek kesehatan meliputi pembangunan rumah sakit baru, pengembangan obat baru, dan program pencegahan penyakit.

6. Proyek Pendidikan

Proyek pendidikan meliputi pembangunan gedung sekolah baru, pengembangan program pembelajaran, dan pelatihan guru.

7. Proyek Energi dan Lingkungan

Proyek energi dan lingkungan meliputi pembangkit listrik, pengelolaan limbah, dan proyek penghematan energi.

8. Proyek Sosial

Proyek sosial meliputi proyek amal, program bantuan sosial, dan inisiatif masyarakat.

9. Proyek Event

Proyek event meliputi acara besar seperti konser, festival, atau pertunjukan olahraga.

Setiap jenis proyek memiliki karakteristik dan tantangan yang unik, tetapi prinsip dasar manajemen proyek dapat

diterapkan pada semua jenis proyek untuk memastikan keberhasilan proyek.

B. Mengelola Resiko Proyek

Mengelola risiko proyek adalah suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengendalikan risiko yang mungkin terjadi pada suatu proyek. Tujuannya adalah untuk mengurangi dampak negatif risiko pada proyek dan meningkatkan peluang keberhasilan proyek. Berikut adalah beberapa langkah penting dalam mengelola risiko proyek:

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah langkah pertama dalam mengelola risiko proyek. Tim proyek harus mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proyek dan mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi.

2. Analisis Risiko

Analisis risiko melibatkan penilaian probabilitas dan dampak dari setiap risiko yang telah diidentifikasi. Hal ini membantu dalam menentukan risiko mana yang perlu ditangani dengan segera.

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko melibatkan penentuan nilai risiko yang diperoleh dari analisis risiko. Risiko perlu dinilai berdasarkan dampaknya terhadap proyek dan kemungkinan terjadinya.

4. Perencanaan Pengendalian Risiko

Perencanaan pengendalian risiko melibatkan pengembangan strategi untuk mengurangi dampak risiko pada proyek. Strategi tersebut meliputi menghindari risiko, memindahkan risiko, mengurangi risiko, atau menerima risiko.

5. Implementasi dan Monitoring

Setelah strategi pengendalian risiko ditetapkan, maka harus diimplementasikan dan dipantau secara teratur untuk

memastikan efektivitasnya. Selain itu, juga perlu dilakukan pemantauan risiko selama proyek berlangsung dan mengidentifikasi risiko baru yang mungkin muncul.

6. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko perlu dilakukan secara teratur untuk memastikan bahwa strategi pengendalian risiko yang telah ditetapkan masih efektif atau memerlukan penyesuaian.

Mengelola risiko proyek membutuhkan kesabaran, pengetahuan, dan keterampilan dalam mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengendalikan risiko. Dengan melakukan manajemen risiko yang efektif, proyek dapat dijalankan dengan lebih aman dan terhindar dari dampak buruk risiko yang mungkin terjadi. Ada beberapa cara untuk mengurangi risiko pada proyek, antara lain:

1. Identifikasi risiko

Identifikasi risiko adalah langkah pertama dalam manajemen risiko proyek. Buat daftar semua potensi kejadian risiko yang mungkin terjadi selama proyek dan tetapkan risiko prioritas tinggi dengan benar saat menemukannya.

2. Membuat rencana manajemen risiko

Setelah mengidentifikasi risiko, buat rencana manajemen risiko proyek untuk mengurangi risiko. Rencana ini harus mencakup strategi untuk mengatasi risiko yang mungkin terjadi selama proyek berlangsung.

3. Memonitor risiko secara berkala

Setelah membuat penilaian risiko, Anda harus memantau risiko secara berkala karena keadaan dapat berubah. Kemungkinan risiko dapat berubah, begitu pula dampak bisnisnya. Memantau penilaian risiko secara berkala dapat membuat Anda merasa lebih siap menghadapi kejadian yang tidak pasti.

4. Melebihkan perkiraan waktu

Untuk mengurangi risiko waktu, aturan praktisnya adalah melebihi perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk

menyelesaikan tugas pada fase perencanaan dan membangun dalam waktu yang dialokasikan. Dengan begitu, Anda akan memiliki ruang gerak untuk penjadwalan nantinya.

5. Menggunakan alat manajemen proyek

Alat manajemen proyek dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko dan mengembangkan keterampilan merencanakan proyek. Alat ini mempermudah manajemen risiko karena memungkinkan untuk mengatur proyek sejak awal hingga akhir.

6. Membangun tim yang kuat

Membangun tim yang kuat dapat membantu mengurangi risiko pada proyek. Tim yang kuat dapat membantu mengidentifikasi risiko dan mengembangkan strategi untuk mengatasi risiko yang mungkin terjadi selama proyek berlangsung.

C. Elemen Pokok dari Sebuah Proyek

Setiap proyek memiliki beberapa elemen pokok yang harus dipertimbangkan dan dikendalikan agar proyek dapat berhasil. Berikut adalah beberapa elemen pokok dari sebuah proyek:

1. Tujuan Proyek

Tujuan proyek adalah hasil akhir yang ingin dicapai melalui proyek. Tujuan proyek harus jelas dan spesifik, serta dapat diukur.

2. Lingkup Proyek

Lingkup proyek mencakup aktivitas-aktivitas dan hasil-hasil yang harus dicapai untuk mencapai tujuan proyek. Lingkup proyek harus didefinisikan dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh tim proyek.

3. Waktu

Waktu adalah elemen penting dalam proyek dan menentukan durasi keseluruhan proyek. Waktu yang tepat

harus ditentukan agar proyek dapat selesai sesuai jadwal yang diharapkan.

4. Biaya

Biaya proyek mencakup semua biaya yang terkait dengan proyek, seperti biaya bahan, tenaga kerja, dan pengeluaran lainnya. Biaya proyek harus diperkirakan dengan akurat dan dijaga agar tetap sesuai dengan anggaran.

5. Kualitas

Kualitas proyek mencakup tingkat kepuasan pengguna dan tingkat kesesuaian dengan spesifikasi teknis. Kualitas harus diperhatikan selama seluruh siklus proyek, mulai dari perencanaan hingga pengiriman produk akhir.

6. Sumber Daya

Sumber daya proyek mencakup orang, waktu, uang, dan peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek. Manajemen sumber daya yang efektif sangat penting untuk menyelesaikan proyek sesuai jadwal dan anggaran yang diharapkan.

7. Risiko

Risiko proyek mencakup kemungkinan terjadinya masalah atau kegagalan dalam proyek yang dapat mempengaruhi tujuan, lingkup, biaya, dan waktu. Risiko harus diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola dengan tepat agar dapat mengurangi dampak buruknya pada proyek.

8. Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara anggota tim proyek, pemangku kepentingan, dan pengguna akhir sangat penting untuk mencapai tujuan proyek dan menyelesaikan proyek dengan sukses.

Semua elemen ini harus dikelola dengan baik untuk memastikan keberhasilan proyek. Dengan memahami dan mengelola semua elemen pokok proyek dengan baik, proyek dapat diselesaikan dengan efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan anggaran yang diharapkan.

BAB 11 | MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOKAN

Dr. Gilbert Rely

Universita Bhayangkara Jakarta Raya

A. Manajemen Risiko Rantai Pasok

Proses terpadu dari pihak-pihak yang bekerja sama dalam mendapatkan bahan baku yang bervariasi seringkali disebut rantai pasok (Haudi et al., 2022). (Yusuf & Soediantono, 2022) rantai pasok merupakan jalinan yang dibentuk oleh perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan dan melakukan pengiriman sebuah produk ke pengguna akhir. Rantai pasokan merupakan aktivitas dari jaringan fasilitas dan opsi distribusi yang berkaitan dengan interaksi antara pemasok, distributor, perusahaan, dan konsumen. Rantai pasok secara umum terbagi menjadi tiga jenis arus, yaitu arus barang, arus kas, dan arus informasi (Fatorachian & Kazemi, 2021).

Thenu, Wijaya, & Rudianto, 2020 ketidakpastian yang menyebabkan kerugian seringkali disebut risiko. Risiko adalah hasil yang tidak dapat dihilangkan dari segala kegiatan usaha namun dapat dimitigasi menggunakan penerapan manajemen risiko (Yulianti, Bustami, Atiqoh, & Anjellah, 2018). Risiko merupakan adanya perbedaan dengan pengembalian yang didapat dan pengembalian yang diharapkan (Wardani et al., 2020). Risiko dapat berupa kerugian yang kecil sampai dengan kerugian besar dan akan memberikan dampak besar baik berwujud dan tidak berwujud (Nadhira, Oktiarso, & Harsoyo, 2019).

(Hanafi, 2016), tingginya penyimpangan dari harapan tingkat pengembalian (*expected return*) dan aktual dari tingkat pengembalian (*actual return*) disebut dengan risiko. Konsekuensi yang tidak diinginkan muncul karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan (Alijoyo, 2006). Secara umum, risiko merupakan adanya *occurrence* (keseringan) dan *severity* (keseriusan) yang menjadi kombinasi dari *harm* (kerugian) dari bahaya yang muncul.

B. Identifikasi Manajemen Risiko Rantai Pasok

Suatu perusahaan dapat menerapkan manajemen risiko rantai pasok untuk dapat meminimalisir risiko yang dapat terjadi. Tummala & Schoenherr, 2011, manajemen risiko rantai pasok memiliki *framework* dengan empat tahapan yaitu identifikasi risiko, pengukuran risiko, penilaian risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko dan rencana darurat, serta pemantauan pengendalian risiko. Apabila perusahaan menerapkan aturan rantai pasokan yang baik maka risiko rantai pasokan dapat diminimalisir. Manajemen risiko rantai pasokan (SCRM) sangat penting untuk semua jenis organisasi karena memberikan kontribusi positif terhadap kinerja jangka panjang (Colicchia & Strozzi, 2012).

Manajemen risiko rantai pasokan memiliki tiga proses, seperti identifikasi risiko, penilaian, dan mitigasi. Tahap awal proses dimulai dengan identifikasi risiko, yang juga dianggap penting untuk manajemen risiko (Foli, Durst, Davies, & Temel, 2022).

Motif utama identifikasi risiko adalah untuk mengidentifikasi semua risiko penting yang dihadapi rantai pasokan. Setelah mengidentifikasi risiko yang relevan, evaluasi dan penilaian dilakukan untuk lebih memahami setiap risiko dan relevansinya (Baz & Ruel, 2021). Untuk menilai risiko yang teridentifikasi, risiko tersebut dikategorikan menurut tingkat frekuensi dan tingkat keparahannya (Kara, Firat, & Ghadge, 2020). Tahapan ini biasa disebut dengan penilaian risiko. Proses manajemen risiko yang ketiga adalah mitigasi risiko. Mitigasi

risiko melibatkan pengambilan langkah-langkah konkret menggunakan tindakan pencegahan tepat waktu untuk mengurangi paparan perusahaan terhadap potensi risiko (Gurtu & Johny, 2021; Saglam, Sezen, & Cankaya, 2020).

Manajemen risiko rantai pasok merupakan sebuah konsep filosofis integrative yang digunakan untuk mengatur aliran dari saluran/*channel* melalui suplier bahan mentah dari tangan pertama hingga konsumen (Bowersox, 2002). Sedangkan, (Waters, 2009) menjelaskan bahwa manajemen rantai pasok adalah nama lain untuk logistik. Slack, Chambers, & Robert, 2010 menjelaskan bahwa manajemen rantai pasok adalah interkoneksi yang dikelola oleh organisasi yang saling berkaitan yang memiliki hubungan dari proses awal hingga akhir antara proses-proses yang menghasilkan produksi hingga pengguna terakhir dengan bentuk-bentuk barang atau jasa.

Tipe-tipe risiko yang merupakan risiko utama rantai pasokan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 11. 1 Ringkasan Risiko Utama Rantai Pasokan

| Tipe Risiko | Detail Faktor dan Sumber Risiko |
|--------------------|--|
| Risiko Pasokan | Kegagalan kolaborasi, kulaitas kunjungan, dampak dari gangguan inventaris, penjadwalan, penawaran dan permintaan, akses ke teknologi, kekuatan pasar dari pemasok, kepastian teknologi. |
| Risiko Permintaan | Pengenalan pengembangan produk baru, variasi permintaan, persaingan musiman, kekacauan (<i>bullwhip effect</i> pada distorsi permintaan), siklus hidup pendek dari produk, perkiraan kesalahan. |
| Risiko Operasional | Masalah gangguan logistik dan transportasi, perincian produksi, proses kapabilitas atau kapasitas, variasi proses, waktu tunggu, pemogokan, kecelakaan karyawan, |

| Tipe Risiko | Detail Faktor dan Sumber Risiko |
|--------------------|---|
| | inventaris, fleksibilitas kapasitas, biaya kapasitas, perubahan teknologi. |
| Risiko Keamanan | Keamanan sistem informasi, kerusakan infrastruktur TI, kurang luasnya jaringan dan kemampuan TI, terorisme, vandalisme, kejahatan, sabotase, serangan bajak laut. |
| Risiko Makro | Tingkat upah minimum, inflasi, bencana alam, perang, permasalahan hukum, stabilitas ekonomi, keluhan sosial dan budaya, kebijakan pemerintah, peraturan regulasi dan kepatuhan, sanksi. |
| Risiko Keuangan | Dampak keuangan yang dihasilkan seperti kebangkrutan, pengendalian arus kas. Perubahan biaya, suku bunga, kurs, margin keuntungan yang rendah, ukuran dan pertumbuhan pasar. |
| Risiko Sumber Daya | Kegagalan kolaborasi, pasokan sumber daya, keterbatasan pengetahuan. |

Sumber: (Ghoshal, 1987; Hahn & Kuhn, 2012; Ho, Zheng, Yildiz, & Talluri, 2015; Manuj & Mentzer, 2008a, 2008b; Samvedi, Jain, & Chan, 2013; Shahbaz, Kazi, Bhatti, Abbasi, & Rasi, 2019; Tummala & Schoenherr, 2011; Wu, Blackhurst, & Chidambaram, 2006)

C. Mitigasi Manajemen Risiko Rantai Pasok

Secara umum, mitigasi didefinisikan sebagai “pencegahan” dalam “pencegahan, kesiapsiagaan, tanggapan dan pemulihan kontinum manajemen darurat, oleh karena itu

intervensi mitigasi yang paling tepat harus diidentifikasi dan diprioritaskan (Denton et al., 2015; Genovese & Thaler, 2020; Newman et al., 2014). Status mitigasi dapat dibagi menjadi 4 tahap, yaitu identifikasi risiko, penilaian risiko, keputusan dan penerapan manajemen risiko dan pemantauan risiko (Ennouri, 2013; Giannakis & Louis, 2011; Mazouni, 2009; Tuncel & Alpan, 2010). Dua langkah pertama berdampak besar pada hasil keberhasilan mitigasi. Ketika risiko prioritas telah diidentifikasi, prioritas menjadi cacat ketika tindakan yang diperlukan diambil untuk dikurangi atau dihilangkan. Langkah-langkah mitigasi ini akan menghasilkan optimalisasi peningkatan produktivitas dan membantu sistem untuk memenuhi kebutuhan aksesibilitas, kualitas, dan keterjangkauan (Gómez & España, 2020).

Um & Han, 2021 peran kemampuan ketahanan rantai pasok bergantung pada strategi mitigasi. Strategi penundaan juga efektif dalam meningkatkan kemampuan ketahanan rantai pasok dalam risiko manufaktur dan pengiriman yang tinggi. Secara khusus, strategi penundaan dapat memiliki manfaat yang lebih besar dalam lingkungan permintaan ketidakpastian yang tinggi. Strategi lindung nilai dan kontrol sesuai dalam meningkatkan kemampuan ketahanan rantai pasok di lingkungan sumber dan manufaktur berisiko tinggi, sementara di lingkungan risiko pengiriman, lindung nilai bukanlah strategi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan ketahanan rantai pasok.

Strategi penundaan paling sesuai dengan lingkungan risiko pengiriman, penghindaran dengan risiko manufaktur, spekulasi dengan risiko manufaktur, lindung nilai dengan risiko sumber, pengendalian dengan risiko sumber dan berbagi/transfer dengan lingkungan risiko manufaktur. Risiko rantai pasok dalam pengadaan, produksi, dan pengiriman berdampak pada kemampuan ketahanan dan ketahanan rantai pasok secara positif menunjukkan bahwa perusahaan yang dihadapkan dengan lingkungan rantai pasokan berisiko tinggi (misalnya produk inovatif atau disesuaikan dengan siklus hidup produk pendek) memiliki kemungkinan lebih besar untuk

mencapai rantai pasokan tinggi kemampuan ketahanan dan ketahanan.

Namun, risiko permintaan dalam rantai pasokan tidak menjamin peningkatan ketahanan rantai pasokan secara langsung, yang mencerminkan kompleksitas pengelolaan permintaan dan risiko terkait pengiriman. Lingkungan berisiko tinggi meningkatkan ketahanan rantai pasok melalui upaya untuk meningkatkan kemampuan ketahanan rantai pasokan. Secara khusus, risiko permintaan meningkatkan ketahanan rantai pasok hanya melalui peningkatan kemampuan ketahanan rantai pasok. Pengaktif ketahanan rantai pasokan (yaitu; ketangkasan, kolaborasi, berbagi informasi, evaluasi risiko, kepercayaan, visibilitas rantai pasok, budaya manajemen risiko, rencana adaptif, dan rantai pasok adaptif.

D.Keputusan dan Penerapan Manajemen Risiko Rantai Pasok

Dalam mengambil keputusan dan menerapkan manajemen risiko rantai pasok terdapat beberapa metode yang digunakan.

Metode-metode tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*

Supply Chain Operation Reference (SCOR) merupakan salah satu model rantai pasok bertujuan untuk memetakan *supply chain* dan mengukur kinerja *supply chain*. Pembatasan implementasi dari model SCOR sangat mudah sehingga sesuai dengan tingkat produktivitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Darajat & Yunitasari, 2017). Manajemen risiko rantai pasok adalah hasil dari pengembangan model SCOR yang menerapkan kerangka proses bisnis, indikator kerja, praktik-praktik terbaik serta teknologi sebagai dukungan komunikasi dan kerjasama relasi *supply chain* dan berdampak pada peningkatan efektifitas manajemen rantai pasok dan efektifitas *supply chain* yang sempurna (Paul, 2014). Lima proses manajemen dari SCOR adalah rencana, sumber, membuat, mengirimkan,

dan mengembalikan yang berasal dari pemasok hingga sampai ke konsumen. Proses, praktik, kinerja, dan keterampilan sumberdaya manusia merupakan pendekatan SCOR sehingga dengan menggunakan model ini dapat memudahkan membangun proses logistik yang efisien pada kegiatan *supply chain*.

2. *House of Risk* (HOR)

Metode ini yang memiliki fokus pada aksi pencegahan dalam penentuan sebab-sebab risiko mana yang diutamakan dan melakukan mitigasi atau mengatasi risiko. Magdalena & Vannie, 2019, HOR adalah metode terbaru dalam melakukan analisis risiko. Prinsip *Failure Mode and Error Analysis* (FMEA) dipadukan dengan HOR sebagai pengukuran risiko secara kuantitatif yang mengedepankan tindakan yang diberikan kepada agen risiko sebagai tindakan efektif untuk mengurangi risiko utama yang diakibatkan oleh agen risiko. Model ini dilandasi manajemen risiko yang terfokus pada pencegahan dengan meminimalisir terjadinya agen risiko.

Mengidentifikasi kejadian yang menyebabkan risiko merupakan tahapan awal dari HOR yang diadaptasi dari metode FMEA di tahap penilaian risiko yang diterapkan menggunakan *Risk Priority Number* (RPN) yang terdiri dari peluang terjadinya, level dari dampak yang muncul, dan deteksi. Model ini memberikan saran berupa tata cara kerja dari penanganan risiko yang dikendalikan dengan proaktif dan memudahkan perusahaan untuk memperluas aktivitas proaktif dalam penanggulangan risiko yang diakibatkan oleh agen risiko. Metode ini hanya melakukan adanya risiko kejadian untuk agen risiko yang telah ditetapkan dan level risiko tertinggi (Pujawan & Geraldin, 2009).

Metode HOR terbagi 2 (dua) fase yaitu sebagai berikut:

a. HOR Fase 1

Dalam melakukan fase 1, tahapan ini adalah tahapan identifikasi risiko dalam penentuan agen risiko utama untuk mencegah tindakan (Kusnindah, Sumantri, & Yuniarti, 2015). Proses fase 1 ini terdiri dari:

- 1) Mengidentifikasi proses bisnis/aktivitas rantai pasok perusahaan berdasarkan SCOR. Proses ini memiliki tujuan untuk mengenal risiko yang akan muncul sesuai bagiannya.
- 2) Identifikasi risiko (Ei) dilakukan pada setiap proses bisnis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Risiko tersebut adalah peristiwa yang akan terjadi pada proses rantai pasok dan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.
- 3) Pengukuran terhadap tingkat dampak (Si) pada suatu kejadian risiko dalam aktivitas atau proses bisnis perusahaan. Besaran nilai *severity* ditunjukkan seberapa besar gangguan yang timbul oleh suatu peristiwa risiko terhadap proses bisnis perusahaan. Kriteria penilaian *severity* disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 11. 2 Kriteria Penilaian Severity

| Rating | Dampak | Deskripsi |
|---------------|----------------|---|
| 1 | Tidak Ada | Tidak ada efek |
| 2 | Sangat Sedikit | Sangat sedikit efek |
| 3 | Sedikit | Sedikit efek pada kinerja |
| 4 | Sangat Rendah | Sangat rendah berpengaruh terhadap kinerja |
| 5 | Rendah | Rendah berpengaruh terhadap kinerja |
| 6 | Sedang | Efek sedang pada performa |
| 7 | Tinggi | Tinggi berpengaruh terhadap kinerja |
| 8 | Sangat Tinggi | Efek sangat tinggi dan tidak bisa beroperasi |
| 9 | Serius | Efek serius dan kegagalan didahului oleh peringatan |

| Rating | Dampak | Deskripsi |
|--------|-----------|--|
| 10 | Berbahaya | Efek berbahaya dan kegagalan tidak didahului oleh peringatan |

Sumber: (Shahin, 2004)

- 4) Pengidentifikasi pada agen penyebab risiko (A_i) berupa faktor apa saja yang menjadi penyebab dari terjadinya kejadian risiko yang diidentifikasi.
- 5) Pengukuran nilai peluang kemunculan (O_i) agen risiko. Nilai peluang kemunculan (*Occurrence*) ditunjukkan berdasarkan tingkat peluang sering munculnya agen risiko sehingga timbulnya satu akibat atau peristiwa risiko yang disebabkan gangguan pada proses bisnis pada tingkat dampak tertentu. Pada tabel 11.3 diuraikan kriteria penilaian *occurrence*

Tabel 11. 3 Kriteria Penilaian Occurence

| Rating | Dampak | Deskripsi |
|--------|----------------------|----------------------------------|
| 1 | Hampir Tidak Pernah | Kegagalan tidak mungkin terjadi |
| 2 | Tipis (Sangat Kecil) | Langka jumlah kegagalan |
| 3 | Sangat Sedikit | Sangat sedikit kegagalan |
| 4 | Sedikit | Beberapa kegagalan |
| 5 | Kecil | Jumlah kegagalan sesekali |
| 6 | Sedang | Jumlah kegagalan sedang |
| 7 | Cukup Tinggi | Cukup tingginya jumlah kegagalan |
| 8 | Tinggi | Jumlah kegagalan tinggi |
| 9 | Sangat Tinggi | Sangat tinggi jumlah kegagalan |
| 10 | Hampir Pasti | Kegagalan hampir pasti |

Sumber: (Shahin, 2004)

- 6) Nilai korelasi (*correlation*) diukur berdasarkan antara kejadian risiko dengan agen penyebab risiko. Suatu agen risiko menyebabkan adanya risiko dapat disimpulkan terdapat korelasi. Nilai korelasi (R_i) dibagi menjadi empat tingkat yaitu 0, 1, 3, dan 9 dimana 0 artinya tidak ada hubungan korelasi, 1 merupakan hubungan korelasi rendah, 3 menandakan hubungan korelasi sedang, dan 9 menandakan korelasi tinggi.
- 7) Nilai perhitungan indikator prioritas risiko (*Aggregate Risk Potential (ARP)*) digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan prioritas penanganan risiko yang nanti akan menjadi masukan dalam HOR fase 2. Rumus nilai APP adalah sebagai berikut:

$$ARP_1 = O_j \sum S_i R_{ij}$$

Keterangan:

ARP = *Aggregate Risk Potential*

O_j = Pengukuran nilai peluang munculnya agen risiko

S_j = Pengukuran tingkat dampak risiko

R_{ij} = Pengukuran nilai korelasi kejadian risiko

E_i = Identifikasi kejadian risiko

b. HOR Fase 2

Tahapan fase 2 ini merupakan fase penanganan risiko (*risk treatment*) dan tujuannya adalah penentuan prioritas tindakan yang diberikan dengan memperhitungkan sumber daya dengan biaya yang efektif (Ulfah, Maarif, Sukardi, & Raharja, 2016). Fase 2 merupakan rencana strategi mitigasi yang kegunaannya untuk dilakukan penanganan (*risk treatment*) agen risiko yang telah diidentifikasi pada beberapa level prioritas risiko. Beberapa tahap pengerjaan fase 2 sebagai berikut:

- 1) Pemilihan agenrisiko yang diprioritaskan dengan pengurutan agen risiko mulai dari nilai ARP tertinggi hingga terendah. Agenrisiko yang masuk dalam

kategori tinggi menjadi input terhadap fase 2. Ditentukan kategori, prioritas agen risiko dilakukan dengan dasar hukum pareto.

- 2) Identifikasi tindakan mitigasi yang tepat (PAk) pada sebab risiko yang timbul. Penanganan risiko berlaku untuk satu atau lebih dari sebab-sebab risiko.
- 3) Korelasi yang diukur dari suatu sebab risiko dengan penanganan risiko. Hubungan korelasi tersebut dapat menjadi bahan penilaian untuk penentuan derajat efektifitas untuk mengurangi munculnya agen risiko.

- 4) Penjumlahan total efektivitas (TEk) dalam strategi mitigasi risiko menggunakan rumus berikut ini:

$$TE_k = \sum ARP_j E_{jk}$$

Keterangan:

TE_k = Total Efektifitas

ARP_j = *Aggregate Risk Potential*

E_{jk} = Identifikasi Kejadian Risiko

- 5) Pengukuran tingkat kesulitan terhadap penerapan tindakan mitigasi (Dk) dalam upaya melakukan reduksi munculnya penyebab risiko.

Tabel 11. 4 Skala Nilai Derajat Kesulitan (Dk)

| Bobot | Keterangan |
|-------|-------------------------------------|
| 3 | Aksi mitigasi mudah diterapkan |
| 4 | Aksi mitigasi agak mudah diterapkan |
| 5 | Aksi mitigasi susah diterapkan |

- 6) Penghitungan total efektivitas penerapan tindakan mitigasi atau *effectiveness to difficulty of ratio* (ETD_k) dengan rumus berikut ini:

$$ETD_k = \frac{TE_k}{D_k}$$

Keterangan:

ETD_k = *Effectiveness to Difficulty of Ratio*

TE_k = Total Efektivitas

- 7) Prioritas tindakan mitigasi risiko diurutkan dari nilai ETD paling tinggi hingga paling rendah. Nilai ini dipilih dengan dasar nilai ETD paling tinggi.

BAB 12

MANAJEMEN RISIKO KEAMANAN INFORMASI

Hartatik,S.Si.,M.Si.,Mkom
Universitas Sebelas Maret

A. Keamanan Informasi

Keamanan informasi sudah menjadi prioritas utama dalam organisasi modern (Whitman dan Mattord, 2014). Lange, Solms dan Gerber (2016) berpendapat bahwa keamanan informasi merupakan komponen yang krusial dalam mencapai kesuksesan organisasi, terlepas dari bidang atau fungsi organisasi tersebut. Pendapat tersebut didasari pemikiran sebagaimana yang dikemukakan Kovavich (2006) dalam Lange dkk (2016), bahwa informasi merupakan salah satu aset yang paling penting dari tiga aset berharga yaitu: people, physical property and information.



Gambar 12. 1 Kemanan Informasi

Karakteristik dari informasi yang menjadikannya aset berharga bagi sebuah organisasi yaitu:

1. *Confidentiality* (Kerahasiaan). Merupakan sebuah karakteristik dari sebuah informasi di mana hanya orang yang mempunyai hak yang dapat mengakses informasi tersebut.
2. *Integrity* (Keutuhan). Merupakan jaminan dari kualitas keutuhan, kelengkapan dan tidak rusak dalam sebuah informasi.
3. *Availability* (Ketersediaan). Merupakan jaminan sebuah informasi dapat diakses ketika dibutuhkan. Hal ini bukan berarti bahwa sebuah informasi dapat diakses oleh siapapun akan tetapi hanya kepada yang mempunyai hak. (Whitman & Mattord, 2014).

Keamanan informasi adalah sebuah konsep yang mengacu pada upaya untuk melindungi informasi dari akses, penggunaan, modifikasi, pengungkapan, atau penghancuran yang tidak sah atau tidak diinginkan. Keamanan informasi sangat penting untuk menjaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi yang sensitif dan bernilai tinggi, seperti informasi klien, informasi keuangan, informasi kesehatan, dan informasi pribadi. Hal ini mencakup semua bentuk data yang disimpan, diproses, dan ditransmisikan dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja. T. Campbell(2016).

Keamanan informasi mencakup beberapa aspek, termasuk:

1. Kerahasiaan: Menjaga informasi tetap terlindungi dari akses yang tidak sah atau tidak diizinkan.
2. Integritas: Memastikan bahwa informasi tidak diubah atau dimanipulasi tanpa sepengetahuan atau persetujuan dari pihak yang berwenang.
3. Ketersediaan: Memastikan bahwa informasi tersedia bagi pihak yang berwenang saat dibutuhkan.
4. Keaslian: Memastikan bahwa informasi berasal dari sumber yang dapat dipercaya dan memiliki integritas yang baik.

5. Non-repudiasi: Memastikan bahwa pihak yang terlibat dalam sebuah transaksi atau komunikasi tidak dapat menyangkal bahwa mereka telah melakukan aksi tersebut.

Beberapa teknologi dan praktik yang umum digunakan dalam upaya menjaga keamanan informasi meliputi penggunaan enkripsi, kontrol akses, pemantauan keamanan, manajemen risiko, manajemen identitas, dan penggunaan kebijakan dan prosedur keamanan. Karyawan dan pengguna sistem informasi juga harus dilatih dan disadarkan akan pentingnya keamanan informasi dan bagaimana cara menjaga keamanan informasi tersebut dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Berikut adalah beberapa contoh implementasi keamanan informasi yang dapat diterapkan dalam organisasi atau perusahaan:

1. Enkripsi data: Data sensitif dan rahasia dapat dienkripsi agar tidak mudah dibaca atau diakses oleh pihak yang tidak berwenang. Enkripsi dapat diterapkan pada data yang disimpan atau data yang sedang ditransmisikan melalui jaringan.
2. Kontrol akses: Pengaturan hak akses pada sistem informasi adalah cara untuk memastikan bahwa hanya pengguna yang berwenang yang dapat mengakses informasi sensitif atau rahasia. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem autentikasi, seperti username dan password, dan pengaturan hak akses berdasarkan peran atau jabatan.
3. Pemantauan keamanan: Pemantauan aktivitas pengguna di dalam sistem informasi dapat membantu mendeteksi dan mencegah kegiatan yang mencurigakan atau tidak diinginkan. Pemantauan keamanan dapat dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak atau sistem yang memantau aktivitas pengguna dan memberikan peringatan jika ada aktivitas yang mencurigakan.
4. Manajemen risiko: Penilaian risiko dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi ancaman terhadap keamanan informasi dan mengambil tindakan

untuk meminimalkan risiko. Manajemen risiko dapat melibatkan perencanaan, pengembangan kebijakan keamanan, dan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran tentang keamanan informasi di antara karyawan.

5. Manajemen identitas: Manajemen identitas melibatkan pengaturan hak akses berdasarkan identitas pengguna. Hal ini dapat dilakukan dengan mengelola informasi pengguna dan memastikan bahwa hak akses diberikan berdasarkan kebutuhan kerja dan peran masing-masing pengguna.
6. Kebijakan dan prosedur keamanan: Organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan kebijakan dan prosedur keamanan untuk mengatur penggunaan dan akses informasi sensitif dan rahasia. Hal ini dapat termasuk peraturan tentang penggunaan perangkat yang terhubung ke jaringan, penggunaan aplikasi yang disetujui, dan tindakan yang harus diambil jika terjadi pelanggaran keamanan.

B. Pentingnya Keaman Informasi

Keamanan informasi sangat penting dalam bisnis karena informasi merupakan salah satu aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Dalam era digital dan teknologi informasi yang semakin maju, informasi menjadi lebih mudah untuk diakses dan disebarluaskan, sehingga keamanan informasi menjadi semakin penting.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa keamanan informasi sangat penting dalam bisnis:

1. Kerahasiaan: Bisnis seringkali memiliki informasi rahasia dan sensitif, seperti informasi keuangan, informasi pelanggan, rancangan produk, dan rahasia dagang. Jika informasi tersebut jatuh ke tangan yang salah, hal ini dapat merugikan bisnis secara signifikan.
2. Reputasi: Jika terjadi pelanggaran keamanan informasi atau bocornya informasi rahasia, hal ini dapat merusak reputasi bisnis dan mengurangi kepercayaan pelanggan. Kerugian ini dapat mengancam kelangsungan hidup bisnis di masa depan.

3. Kepatuhan: Bisnis seringkali harus mematuhi peraturan dan persyaratan hukum yang berkaitan dengan pengelolaan informasi, seperti undang-undang privasi data. Kepatuhan terhadap peraturan dan persyaratan hukum tersebut sangat penting untuk mencegah sanksi dan denda yang dapat merugikan bisnis.
4. Persaingan: Informasi yang berharga dan rahasia seringkali merupakan sumber daya yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi bisnis. Jika informasi tersebut bocor ke pihak lain, hal ini dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi pesaing dan merugikan bisnis.
5. Ketersediaan: Bisnis membutuhkan akses terhadap informasi yang mereka butuhkan untuk menjalankan operasi dan pengambilan keputusan. Jika informasi tersebut tidak tersedia karena adanya serangan atau gangguan keamanan, hal ini dapat menghambat operasi bisnis dan mengurangi produktivitas.

Maka, keamanan informasi sangat penting dalam bisnis karena dapat melindungi aset bisnis yang berharga, mempertahankan reputasi bisnis, memastikan kepatuhan hukum, dan menjaga keuntungan kompetitif. Alasan utama dari pentingnya keamanan data adalah untuk melindungi seluruh informasi yang dimiliki perusahaan. Informasi tersebut bisa mencakup data pribadi seluruh pegawai, keuangan, rancangan produksi, dan berbagai informasi rahasia lainnya yang tidak boleh sampai bocor.

Terdapat beberapa jenis risiko keamanan informasi yaitu pengungkapan, penggunaan, penghancuran, penolakan layanan dan perubahan informasi tanpa pemberian hak pengelolaan. Ancaman dan risiko yang timbul dalam keamanan informasi menjadi permasalahan utama dalam sistem informasi. Ancaman keamanan informasi bagi organisasi/perusahaan akan menimbulkan beberapa dampak, misalnya terganggunya kegiatan operasional, rusaknya reputasi, kerugian finansial, kehilangan kekayaan intelektual, dan kehilangan kepercayaan dari pelanggan.

C. Ruang Lingkup Keamanan Informasi

Ruang lingkup keamanan informasi meliputi segala hal yang berkaitan dengan perlindungan, pemeliharaan, dan pengamanan informasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ini mencakup data, sistem, aplikasi, jaringan, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang terlibat dalam pengolahan dan penggunaan informasi. Ruang lingkup keamanan informasi juga mencakup praktik-praktik keamanan informasi yang bertujuan untuk mencegah akses yang tidak sah, pengungkapan tidak sah, modifikasi, penghapusan, dan kehilangan data atau informasi.

Beberapa area dalam ruang lingkup keamanan informasi yang harus diperhatikan antara lain:

1. Kebijakan keamanan informasi: dokumen yang menggambarkan persyaratan dan praktik keamanan informasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
2. Identifikasi dan otentikasi: proses verifikasi identitas pengguna, dan kontrol akses ke data dan sistem.
3. Manajemen akses: kontrol terhadap akses pengguna pada data dan sistem informasi.
4. Enkripsi dan dekripsi: teknik untuk mengamankan informasi yang disimpan atau ditransmisikan melalui jaringan.
5. Pemantauan dan audit: mengamati dan mencatat aktivitas pengguna dan sistem untuk mendeteksi kejadian yang mencurigakan atau anomali.
6. Pemulihan bencana dan kelangsungan bisnis: rencana dan tindakan yang diambil untuk memulihkan informasi setelah terjadi bencana dan menjaga kelangsungan bisnis.
7. Pengendalian risiko: penilaian risiko keamanan informasi dan pengendalian yang harus dilakukan untuk mengurangi risiko tersebut.

Ruang lingkup keamanan informasi sangat luas dan terus berkembang seiring dengan berkembangnya teknologi dan ancaman keamanan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus secara teratur mengevaluasi ruang lingkup keamanan informasi dan melakukan penyesuaian dan perbaikan

yang diperlukan. Keamanan informasi secara umum meliputi keamanan data dan sistem informasi adalah salah satu aspek penting dalam pengelolaan sistem informasi. Keamanan data bertujuan untuk melindungi informasi dari akses tidak sah, perubahan, dan kerusakan. Hal ini penting untuk mencegah kerugian finansial dan reputasi akibat kebocoran data atau penyalahgunaan data. Keamanan data sistem informasi meliputi beberapa aspek, antara lain:

1. Keamanan fisik: meliputi pengendalian akses ke ruang server, penggunaan kunci dan pintu khusus, dan penggunaan pengamanan yang memadai.
2. Keamanan jaringan: meliputi penggunaan firewall dan VPN, pemantauan trafik jaringan, dan penggunaan protokol keamanan yang memadai.
3. Keamanan data: meliputi pengendalian akses ke data, penggunaan sandi yang kuat dan pengamanan data, backup data secara berkala, dan pemantauan penggunaan data.
4. Keamanan aplikasi: meliputi penggunaan sistem otentikasi dan otorisasi, pemantauan aktivitas pengguna aplikasi, dan pembaruan aplikasi secara berkala.

Selain itu, terdapat beberapa praktik yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keamanan data sistem informasi, antara lain:

1. Melakukan pengujian keamanan sistem secara berkala untuk mengidentifikasi celah keamanan dan mencegah penyalahgunaan data.
2. Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang praktik keamanan data yang baik dan pentingnya menjaga kerahasiaan data.
3. Menerapkan kebijakan keamanan data yang jelas dan diterapkan secara konsisten, serta melakukan audit untuk memastikan kebijakan tersebut diikuti dengan benar.
4. Melakukan pemantauan aktif terhadap akses dan aktivitas pengguna untuk mengidentifikasi dan mencegah akses tidak sah.

5. Menggunakan teknologi keamanan terbaru seperti enkripsi dan deteksi intrusi untuk mencegah akses tidak sah dan pelanggaran keamanan data.

Keamanan data sistem informasi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sistem informasi. Dengan menerapkan praktik keamanan data yang baik, organisasi dapat melindungi informasi yang berharga dari ancaman keamanan dan menghindari kerugian finansial dan reputasi.

Berikut ini adalah beberapa contoh implementasi keamanan sistem informasi yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi:

1. Menerapkan enkripsi data: Organisasi dapat menerapkan enkripsi data untuk melindungi data yang penting dari penggunaan yang tidak sah. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi enkripsi untuk data pada server dan data yang dipertukarkan antara pengguna dan sistem.
2. Menggunakan VPN: Organisasi dapat menggunakan Virtual Private Network (VPN) untuk mengamankan akses ke jaringan mereka dari luar jaringan. Dengan menggunakan VPN, pengguna dapat mengakses jaringan organisasi melalui internet dengan koneksi yang terenkripsi.
3. Menerapkan patch dan update sistem: Organisasi dapat menerapkan patch dan update sistem secara teratur untuk memperbaiki kerentanan yang ada dalam sistem dan melindungi sistem dari serangan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbarui sistem operasi, software, dan perangkat keras.
4. Menerapkan kebijakan BYOD: Organisasi dapat menerapkan kebijakan Bring Your Own Device (BYOD) untuk memastikan bahwa perangkat yang digunakan oleh pengguna dalam akses sistem organisasi sudah aman dan terlindungi. Organisasi dapat memeriksa perangkat yang digunakan pengguna dan memastikan bahwa perangkat tersebut telah terpasang software keamanan dan telah diatur kebijakan keamanan yang tepat.

5. Menerapkan kebijakan akses dan pengendalian: Organisasi dapat menerapkan kebijakan akses dan pengendalian untuk membatasi akses ke sistem dan data organisasi hanya pada pengguna yang membutuhkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan hak akses yang tepat dan memonitor aktivitas pengguna untuk memastikan tidak terjadi akses yang tidak sah.
6. Menerapkan kontrol akses berbasis peran: Organisasi dapat menerapkan kontrol akses berbasis peran untuk memastikan bahwa pengguna hanya memiliki akses ke data dan sistem yang relevan dengan peran dan tanggung jawab mereka.
7. Melakukan tes keamanan secara berkala: Organisasi dapat melakukan tes keamanan secara berkala untuk mengetahui kerentanan yang ada dalam sistem dan memperbaikinya sebelum diserang oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

Dalam kesimpulannya, implementasi keamanan sistem informasi dapat dilakukan dengan menggunakan VPN, menerapkan patch dan update sistem, menerapkan kebijakan BYOD, menerapkan enkripsi data, menerapkan kebijakan akses dan pengendalian, menerapkan kontrol akses berbasis peran, dan melakukan tes keamanan secara berkala. Organisasi perlu memilih strategi keamanan data yang tepat untuk memastikan bahwa sistem mereka aman dan terlindungi dari ancaman keamanan.

D. Manajemen Resiko Keamanan Informasi

Kurangnya perhatian terhadap masalah keamanan informasi dari para stakeholder dan pengelola informasi utamanya adanya perhatian tersebut ketika sudah terjadi sebuah ancaman yang menimbulkan kerugian pribadi maupun organisasi. Ketika sebuah ancaman sudah menimbulkan kerugian, barulah stakeholder dan pengelola sistem mulai gabut melakukan berbagai tindakan pencegahan dan perbaikan atas keamanan informasi.

Pencegahan lebih baik dari pada mengobati. Keamanan Informasi bertujuan untuk memastikan dan menyakinkan

integritas, ketersediaan dan kerahasiaan dari pengelolaan informasi. Pengelolaan keamanan informasi harus dimulai ketika sebuah sistem informasi dibangun, bukan hanya sebagai pelengkap sebuah sistem semata. Dengan adanya pengelolaan keamanan informasi yang baik, maka diharapkan organisasi dapat memprediksi dan memitigasi risiko-risiko yang muncul akibat penggunaan informasi sehingga dapat menghindari atau mengurangi risiko yang mungkin dapat merugikan organisasi. Keamanan Informasi merupakan tanggung jawab semua pihak yang ada di dalam organisasi. Seluruh pegawai mempunyai peran dalam mengawal keamanan informasi di organisasinya masing-masing, disamping organisasi juga tetap harus menyusun task force, regulasi, dan lingkungan informasi yang sehat dan aman. Oleh karena itu, sudah saatnya masing-masing pihak peduli akan pentingnya keamanan informasi dan meminimalkan resiko.

Manajemen risiko keamanan informasi adalah proses pengelolaan risiko yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi. Dengan kata lain, perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko terhadap kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan aset informasi yang dimiliki. Manajemen risiko keamanan informasi mencakup berbagai jenis kegiatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurangi risiko keamanan informasi dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa jenis manajemen risiko keamanan informasi:

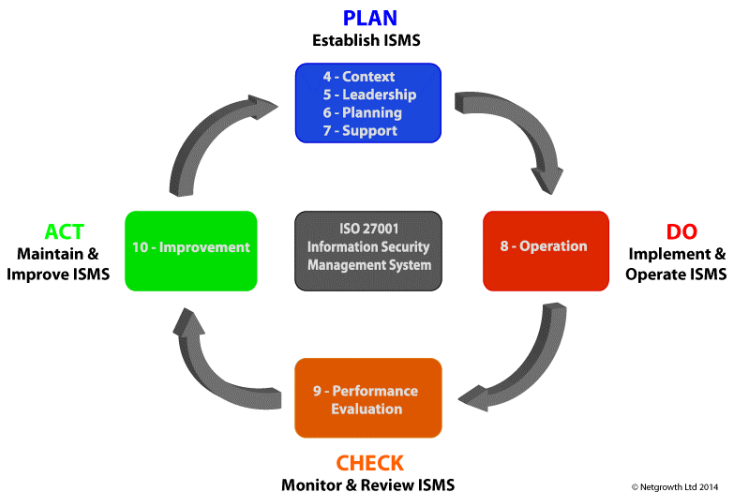
1. Identifikasi Risiko: Langkah pertama dalam manajemen risiko keamanan informasi adalah mengidentifikasi potensi risiko keamanan informasi yang mungkin terjadi pada suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis risiko dan meninjau kebijakan dan praktik keamanan informasi saat ini.
2. Evaluasi Risiko: Setelah risiko diidentifikasi, organisasi harus mengevaluasi risiko dan menentukan prioritasnya. Evaluasi risiko mencakup mengukur probabilitas terjadinya risiko dan dampak potensial yang terjadi jika risiko tersebut terjadi.

3. Penetapan Kebijakan: Organisasi perlu membuat kebijakan keamanan informasi yang jelas dan tegas untuk mengurangi risiko keamanan informasi. Kebijakan ini meliputi tindakan pencegahan, tindakan pemulihan dan penanganan darurat, penggunaan teknologi keamanan informasi, dan tindakan pengawasan dan pengawalan.
4. Implementasi Kontrol: Kontrol keamanan informasi dapat digunakan untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi dan dinilai. Kontrol keamanan informasi mencakup penggunaan teknologi keamanan, pelatihan karyawan, penilaian risiko secara berkala, dan kebijakan keamanan informasi yang konsisten.
5. Pemantauan dan Peninjauan: Pemantauan dan peninjauan berkala perlu dilakukan untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan dan kontrol keamanan informasi yang diterapkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko baru, dan memastikan bahwa tindakan pencegahan keamanan informasi tetap relevan dan efektif.
6. Penanganan Darurat: Organisasi juga harus mempersiapkan rencana penanganan darurat keamanan informasi yang jelas dan terstruktur. Rencana ini meliputi prosedur untuk mengurangi kerusakan yang terjadi, memulihkan sistem informasi, dan memberikan informasi terkait penanganan darurat kepada pelanggan dan pihak-pihak terkait lainnya.

Dengan melakukan manajemen risiko keamanan informasi secara efektif, organisasi dapat mengurangi risiko dan mempertahankan keamanan informasi yang penting bagi kelangsungan bisnis dengan melakukan proses manajemen resiko berkaitan dengan kemanan informasi .Berikut beberapa standart manajemen resiko ISO (International Organization for Standardization) memiliki beberapa standar yang berkaitan dengan manajemen risiko keamanan informasi, yaitu:

1. ISO 27001: Standar ini adalah standar internasional untuk sistem manajemen keamanan informasi (Information Security Management System/ISMS). ISO 27001 menyediakan kerangka kerja untuk mengidentifikasi,

- mengevaluasi, dan mengurangi risiko keamanan informasi dalam suatu organisasi.
2. ISO 31000: Standar ini adalah standar internasional untuk manajemen risiko secara umum, termasuk risiko keamanan informasi. ISO 31000 memberikan kerangka kerja yang fleksibel dan dapat disesuaikan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurangi risiko keamanan informasi dalam suatu organisasi.
 3. ISO 22301: Standar ini adalah standar internasional untuk manajemen keberlanjutan bisnis, termasuk manajemen risiko keamanan informasi. ISO 22301 memberikan kerangka kerja untuk melindungi organisasi dari gangguan dan kehilangan data akibat kegagalan sistem atau serangan keamanan informasi.
 4. ISO 27005: Standar ini adalah standar internasional untuk manajemen risiko keamanan informasi yang lebih terfokus. ISO 27005 memberikan panduan tentang cara mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurangi risiko keamanan informasi dalam suatu organisasi.



Gambar 12. 2 Model PDCA dalam SNI ISO/IEC 27001:2013
Sumber gambar: netgrowthltd.co.uk

Dengan menerapkan standar ISO yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa manajemen risiko keamanan informasi mereka dilakukan dengan cara yang terstruktur, efektif, dan sesuai dengan standar internasional yang diakui secara luas.

BAB

13

KELANGSUNGAN BISNIS DAN PEMULIHAN BENCANA

Dewi Rosaria, SE., M.Si., Ak., CA., CPA
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Pengertian Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Kelangsungan Bisnis (*Business Continuity*) adalah proses sistematis yang melibatkan identifikasi, pengembangan, dan implementasi strategi, rencana, dan tindakan yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan operasi bisnis yang kritis selama dan setelah gangguan atau insiden yang tidak diinginkan. Tujuan dari kelangsungan bisnis adalah untuk mengurangi dampak negatif, mempertahankan reputasi perusahaan, dan memastikan pemulihan yang cepat serta efisien dari gangguan tersebut (microsoft.com, 2023).

Pemulihan Bencana (*Disaster Recovery*) merupakan bagian penting dari kelangsungan bisnis yang difokuskan pada pemulihan sistem teknologi informasi dan infrastruktur yang penting setelah terjadinya bencana atau insiden besar. Rencana pemulihan bencana mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk memulihkan data, sistem, dan aplikasi bisnis kritis dalam waktu yang telah ditentukan, serta memastikan bahwa operasi bisnis dapat dilanjutkan dengan gangguan minimal (aws, 2023).

Sementara kelangsungan bisnis lebih luas dan mencakup aspek operasional, sumber daya manusia, dan strategi bisnis, pemulihan bencana lebih spesifik pada pemulihan sistem teknologi informasi dan infrastruktur setelah terjadinya bencana

atau insiden. Keduanya saling melengkapi dan bekerja sama untuk membantu perusahaan mengelola risiko dan memastikan kelangsungan operasi bisnis dalam menghadapi gangguan atau bencana (ocbcnisp.com, 2021).



Gambar 13. 1 Alur BRP di AWS Amazon

Sumber : (aws, 2023)

B. Pentingnya Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana sangat penting bagi bisnis karena dapat membantu perusahaan merespons lebih cepat terhadap gangguan, mengurangi waktu henti bagi pelanggan, dan meminimalkan kerugian finansial. Rencana pemulihan bencana (*Disaster Recovery Plan*) dan kelangsungan bisnis (*Business Contingency Plan*) harus disiapkan untuk menghadapi bencana seperti kebakaran, banjir, atau gempa bumi. Pencegahan juga harus dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya bencana terkait teknologi. Dalam BCDR, terdapat tiga komponen yang harus dikelola oleh organisasi, yaitu pencegahan, pemulihan, dan kelangsungan bisnis (aws, 2023). BCDR juga dapat meningkatkan retensi pelanggan dengan mengurangi risiko frustrasi pelanggan akibat waktu henti yang lama. Solusi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana (BCDR) dapat membantu perusahaan merespons lebih cepat terhadap gangguan. Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana sangat penting bagi organisasi karena alasan berikut:

1. Kontinuitas operasi

Kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana membantu organisasi memastikan bahwa operasi bisnis yang kritis dapat berlanjut atau segera dipulihkan setelah terjadinya gangguan atau bencana, sehingga mengurangi dampak negatif pada bisnis.

2. Mempertahankan reputasi

Gangguan atau bencana yang tidak diatasi dengan baik dapat merusak reputasi perusahaan di mata pelanggan, mitra bisnis, dan pihak berwenang. Dengan memiliki rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana yang efektif, perusahaan dapat menunjukkan komitmennya untuk mempertahankan kualitas layanan dan keandalan operasi.

3. Mengurangi kerugian finansial

Gangguan atau bencana dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bagi organisasi, baik dalam bentuk kerugian pendapatan, peningkatan biaya, atau denda. Kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana membantu organisasi meminimalkan kerugian finansial yang terkait dengan gangguan atau bencana.

4. Kepatuhan

Banyak industri dan pemerintah memiliki persyaratan regulasi yang mengharuskan organisasi untuk memiliki rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana. Memiliki rencana yang efektif dan teruji membantu organisasi memenuhi persyaratan kepatuhan dan mengurangi risiko denda atau sanksi.

5. Kesiapan karyawan

Kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana melibatkan pelatihan dan pendidikan karyawan tentang peran mereka dalam menghadapi gangguan atau bencana. Karyawan yang terlatih dan siap akan lebih efisien dalam mengatasi gangguan dan memastikan kelangsungan operasi bisnis.

6. Keberlanjutan bisnis

Dalam situasi di mana perusahaan menghadapi bencana besar atau gangguan yang berkepanjangan, kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana dapat menjadi faktor penentu apakah perusahaan dapat bertahan dan melanjutkan operasinya atau tidak.

7. Ketahanan organisasi

Mengembangkan rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana membuat organisasi lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kondisi pasar. Ketahanan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih baik menghadapi gangguan atau bencana dan memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan tersebut.

Dengan memahami pentingnya kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana, organisasi dapat lebih siap menghadapi gangguan atau bencana dan memastikan keberhasilan jangka panjang mereka.

C. Proses Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Proses kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana meliputi beberapa tahapan. Tahap pertama pencegahan sangat penting untuk mengurangi kemungkinan terjadinya bencana terkait teknologi dan memastikan bahwa sistem utama perusahaan dapat diandalkan dan aman.

Tahap kedua, yaitu rencana pemulihan bencana dan kelangsungan bisnis, sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki prosedur keamanan yang tepat untuk menghadapi bencana dan dapat menyelamatkan aset perusahaan serta menjaga fungsi bisnis penting dan departemen pendukung. Rencana ini harus terus diperbarui dan diuji secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.

Tahap ketiga, yaitu solusi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana (BCDR), dapat membantu organisasi merespons lebih cepat terhadap gangguan, direncanakan atau

tidak direncanakan, dan mengurangi waktu henti bagi pelanggan. Solusi BCDR meliputi penggunaan teknologi, seperti pemulihan bencana berbasis awan dan pemulihan bencana jarak jauh, untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengoperasikan bisnisnya bahkan dalam situasi darurat.

Tahap terakhir adalah desain kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana (BCDR) yang efektif, yang menyediakan kemampuan tingkat platform. Desain ini harus mencakup persiapan sistem, infrastruktur, dan operasi yang efektif untuk memastikan bahwa organisasi dapat dengan cepat dan efektif merespons bencana dan memulihkan operasi bisnis normal.

Dengan menjalankan proses kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana secara efektif, organisasi dapat meminimalkan dampak bencana terhadap bisnis dan memastikan kelangsungan operasionalnya.

Proses Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana melibatkan langkah-langkah berikut untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko terkait gangguan atau bencana yang dapat mempengaruhi operasi bisnis:

1. Analisis Dampak Bisnis (BIA)

Langkah awal dalam proses ini adalah melakukan BIA untuk mengidentifikasi fungsi bisnis kritis dan proses yang mendukungnya. BIA membantu menilai dampak potensial dari gangguan atau bencana pada operasi bisnis dan menentukan waktu pemulihan yang ditargetkan.

2. Identifikasi dan Penilaian Risiko

Mengidentifikasi risiko yang dapat menyebabkan gangguan pada fungsi bisnis kritis dan menilai risiko tersebut berdasarkan kemungkinan kejadian dan dampak potensial pada operasi bisnis. Hal ini membantu organisasi fokus pada risiko yang paling signifikan dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mengelolanya.

3. Pengembangan Strategi Kelangsungan Bisnis

Setelah mengidentifikasi dan menilai risiko, organisasi perlu mengembangkan strategi yang akan memungkinkan mereka untuk melanjutkan operasi bisnis kritis dalam

menghadapi gangguan atau bencana. Strategi ini mungkin mencakup redundansi sistem, cadangan data, relokasi fasilitas, dan cross-training personel.

4. Pengembangan Rencana Pemulihan Bencana

Mengembangkan rencana yang akan memungkinkan organisasi untuk memulihkan sistem teknologi informasi dan infrastruktur yang penting setelah terjadinya bencana atau insiden. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah pemulihan, prioritas pemulihan, dan waktu pemulihan yang ditargetkan.

5. Pengujian dan Peninjauan

Melakukan pengujian dan peninjauan rutin dari rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana untuk memastikan keefektifan dan relevansinya. Pengujian dapat mencakup simulasi gangguan atau bencana, latihan pemulihan, dan pelatihan karyawan.

6. Pembaruan dan Pemeliharaan

Memperbarui dan memelihara rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana secara berkala untuk memastikan bahwa rencana tetap efektif dan relevan dengan perubahan bisnis, teknologi, dan lingkungan.

7. Komunikasi dan Pelatihan

Melakukan komunikasi dan pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dan pemangku kepentingan yang relevan memahami peran mereka dalam kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana, serta prosedur yang harus diikuti dalam menghadapi gangguan atau bencana.

Dengan mengikuti proses ini, organisasi dapat mengembangkan strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana yang efektif, yang akan membantu mereka mengelola risiko, meminimalkan dampak negatif dari gangguan atau bencana, dan memastikan kelangsungan operasi bisnis.

D.Komponen Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Komponen utama dalam rencana pemulihan bencana meliputi beberapa hal. Pertama, identifikasi fungsionalitas bisnis yang kritis, yaitu menentukan prioritas dari fungsionalitas bisnis yang ada bagi perusahaan.

Kedua, interdependencies, yaitu pendefinisian fungsi bisnis penting dan departemen pendukung yang harus didukung dan dibawah oleh departemen atau unit tertentu.

Ketiga, pembuatan tujuan contingency plan, yaitu menentukan tujuan dari rencana pemulihan bencana dan menentukan prioritas tindakan yang harus diambil dalam situasi darurat.

Keempat, analisis dan pengembangan opsi terpilih, yaitu mengevaluasi kecocokan alternatif yang dipilih dengan tujuan bisnis dan mengukur dampaknya terhadap perusahaan.

Kelima, pengembangan rencana pemulihan bencana, yaitu merancang rencana pemulihan bencana yang efektif dan memastikan bahwa semua sistem utama dapat diandalkan dan seaman mungkin.

Terakhir, pelaksanaan dan pengujian rencana pemulihan bencana, yaitu mengimplementasikan rencana pemulihan bencana dan melakukan pengujian secara berkala untuk memastikan bahwa rencana tersebut efektif dan dapat diandalkan dalam situasi darurat.

Dalam kelangsung bisnis dan pemulihan bencana ada beberapa kompone lain yang harus di perhatikan juga yang terlibat langsung antara lain :

1. Tim Manajemen Krisis

Tim Manajemen Krisis adalah kelompok orang yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan dan mengelola respons organisasi terhadap gangguan atau bencana. Tim ini biasanya terdiri dari anggota manajemen senior dan perwakilan dari berbagai departemen atau fungsi bisnis penting. Tanggung jawab tim meliputi pengambilan

keputusan strategis, alokasi sumber daya, dan komunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

2. Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis adalah proses menginformasikan karyawan, pelanggan, mitra bisnis, pemerintah, dan media tentang gangguan atau bencana yang sedang berlangsung, serta langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengatasi situasi tersebut. Komunikasi yang efektif penting untuk mempertahankan kepercayaan dan reputasi perusahaan, serta untuk memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam menghadapi krisis.

3. Pemulihan Infrastruktur dan Sumber Daya

Proses pemulihan infrastruktur dan sumber daya melibatkan penggantian, perbaikan, atau pemulihan fasilitas, peralatan, dan sumber daya manusia yang terpengaruh oleh gangguan atau bencana. Hal ini mungkin mencakup tindakan seperti relokasi ke lokasi alternatif, pengadaan peralatan pengganti, atau penggunaan kontraktor atau penyedia layanan eksternal untuk melanjutkan operasi bisnis.

4. Pemulihan Aktivitas Bisnis Utama

Setelah infrastruktur dan sumber daya dipulihkan, fokus beralih ke pemulihan aktivitas bisnis utama yang terganggu oleh insiden. Ini melibatkan pemulihan proses bisnis, memastikan karyawan terlatih dalam prosedur baru atau peralatan yang mungkin diperlukan, dan memonitor kinerja aktivitas bisnis yang dipulihkan untuk memastikan mereka berfungsi dengan baik.

5. Pemulihan Data dan Sistem Informasi

Pemulihan data dan sistem informasi melibatkan penggantian, perbaikan, atau pemulihan data yang hilang atau rusak, serta sistem teknologi informasi yang digunakan untuk mengelola dan memproses data tersebut. Proses ini

mungkin melibatkan penggunaan cadangan data, teknologi pemulihan bencana, atau layanan pemulihan data eksternal.

6. Pemulihan Keuangan

Pemulihan keuangan melibatkan mengelola dampak finansial dari gangguan atau bencana, termasuk kerugian pendapatan, peningkatan biaya, dan denda atau sanksi yang mungkin diterapkan oleh pemerintah atau regulator. Tindakan pemulihan keuangan mungkin meliputi pengajuan klaim asuransi, negosiasi dengan kreditur atau pemberi pinjaman, ataupun pencarian sumber pendanaan alternatif untuk membantu membiayai pemulihan dan kelangsungan operasi bisnis.

Dengan memahami dan mengelola komponen-komponen ini secara efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka siap untuk menghadapi gangguan atau bencana dan dapat memulihkan operasi bisnis mereka dengan cepat dan efisien. Proses ini melibatkan perencanaan yang cermat, pelaksanaan strategi yang tepat, dan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana tetap relevan dan efektif seiring berjalannya waktu dan perubahan lingkungan bisnis.

E. Strategi Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana (BCDR) membantu menjaga bisnis tetap berjalan selama waktu henti yang direncanakan dan pemadaman tak terduga. BCDR membuat data tetap aman dan tersedia, serta memastikan aplikasi tetap berjalan. Solusi BCDR memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk merespons lebih cepat terhadap gangguan, direncanakan atau tidak direncanakan, dan mengurangi waktu henti bagi pelanggan.

Rencana pemulihan bencana (*Disaster Recovery Plan*) dan kelangsungan bisnis (*Business Contingency Plan*) adalah strategi yang harus diikuti organisasi untuk melanjutkan operasi normal

setelah mengalami peristiwa yang disruptif atau bencana. Rencana ini memfokuskan pada sistem TI yang mendukung fungsi penting bisnis dengan harapan memastikan bahwa teknologi penting yang dibutuhkan tetap berjalan untuk menjaga kelangsungan bisnis. Rencana kelangsungan bisnis bertujuan untuk mengurangi atau menghindari terhentinya operasi dan melanjutkan layanan normal sesegera mungkin.

Manajer kelangsungan bisnis memastikan bahwa rencana pemulihan bencana sejalan dengan hasil dari analisis dampak bisnis. Mereka memasukkan perencanaan kelangsungan bisnis dalam strategi pemulihan bencana. Rencana pemulihan bencana meminta mulai ulang cepat berdampak pada bisnis dan meningkatkan retensi pelanggan. Rencana pemulihan bencana yang baik mengurangi risiko ini dengan melatih karyawan untuk menangani pertanyaan pelanggan. Individu yang bertanggung jawab atas manajemen krisis segera mengimplementasikan rencana pemulihan bencana. Mereka berkomunikasi dengan anggota tim dan pelanggan lain, serta mengoordinasikan proses pemulihan bencana (dropbox.com, 2023).

Untuk mengembangkan strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana yang efektif, organisasi harus mempertimbangkan langkah-langkah berikut:

1. Analisis Dampak Bisnis (BIA)

Melakukan analisis dampak bisnis untuk mengidentifikasi fungsi bisnis kritis dan proses yang mendukungnya, serta menilai dampak potensial dari gangguan atau bencana pada operasi bisnis.

2. Identifikasi Risiko

Mengidentifikasi risiko yang dapat menyebabkan gangguan pada fungsi bisnis kritis, seperti bencana alam, kegagalan teknologi, serangan siber, atau kehilangan personel kunci.

3. Penilaian Risiko

Menilai risiko yang diidentifikasi berdasarkan kemungkinan kejadian dan dampak potensial pada operasi bisnis.

4. Pengembangan Strategi Kelangsungan Bisnis

Mengembangkan strategi yang akan memungkinkan organisasi untuk melanjutkan operasi bisnis yang kritis dalam menghadapi gangguan atau bencana. Strategi ini dapat mencakup redundansi sistem, cadangan data, relokasi fasilitas, dan cross-training personel.

5. Pengembangan Rencana Pemulihan Bencana

Mengembangkan rencana yang akan memungkinkan organisasi untuk memulihkan sistem teknologi informasi dan infrastruktur yang penting setelah terjadinya bencana atau insiden. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah pemulihan, prioritas pemulihan, dan waktu pemulihan yang ditargetkan.

6. Pengujian dan Peninjauan

Melakukan pengujian dan peninjauan rutin dari rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana untuk memastikan keefektifan dan relevansinya. Pengujian dapat mencakup simulasi gangguan atau bencana, latihan pemulihan, dan pelatihan karyawan.

7. Pembaruan dan Pemeliharaan

Memperbarui dan memelihara rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana secara berkala untuk memastikan bahwa rencana tetap efektif dan relevan dengan perubahan bisnis, teknologi, dan lingkungan.

8. Komunikasi dan Pelatihan

Melakukan komunikasi dan pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dan pemangku kepentingan yang relevan memahami peran mereka dalam kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana, serta prosedur

yang harus diikuti dalam menghadapi gangguan atau bencana.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat mengembangkan strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana yang komprehensif, yang akan membantu meminimalkan dampak negatif dari gangguan atau bencana dan memastikan kelangsungan operasi bisnis.

Selain itu perusahaan juga dapat mengambil beberapa strategi sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko

Salah satu strategi utama dalam kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat menyebabkan gangguan atau bencana. Proses manajemen risiko melibatkan penilaian risiko secara berkala dan pengembangan strategi untuk mengurangi atau memitigasi risiko tersebut. Tujuannya adalah untuk mengurangi kemungkinan terjadinya gangguan dan meminimalkan dampak jika gangguan terjadi.

2. Keamanan Fisik dan Sistem Informasi

Keamanan fisik dan sistem informasi merupakan aspek penting dalam melindungi aset organisasi dari gangguan atau bencana. Strategi keamanan fisik meliputi pengendalian akses, sistem pengawasan, dan perlindungan terhadap bencana alam atau sabotase. Keamanan sistem informasi melibatkan perlindungan terhadap serangan cyber, kebocoran data, dan kerentanan sistem.

3. Sistem Cadangan dan Penyimpanan Data

Strategi penting lainnya adalah memiliki sistem cadangan dan penyimpanan data yang efektif. Hal ini memastikan bahwa data penting dan informasi bisnis tetap tersedia dan dapat diakses dalam hal gangguan atau bencana. Sistem cadangan dan penyimpanan data mungkin mencakup penyimpanan di lokasi yang berbeda, penyedia layanan penyimpanan cloud, atau teknologi replikasi data.

4. Peningkatan Kesiapan Karyawan

Kesiapan karyawan adalah kunci untuk memastikan kelangsungan bisnis dan pemulihan yang efektif. Hal ini melibatkan meningkatkan kesadaran karyawan tentang risiko yang dihadapi perusahaan, peran mereka dalam mengelola risiko tersebut, dan tindakan yang harus mereka ambil dalam menghadapi gangguan atau bencana. Peningkatan kesiapan karyawan dapat mencakup pelatihan, simulasi, dan latihan darurat.

5. Pelatihan dan Uji Coba Rencana Darurat

Pelatihan dan uji coba rencana darurat membantu memastikan bahwa rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana efektif dan dapat diandalkan. Uji coba rencana melibatkan simulasi gangguan atau bencana dan penerapan rencana yang ada untuk menguji kelayakan dan efektivitasnya. Pelatihan melibatkan pengajaran karyawan tentang rencana tersebut, peran mereka dalam proses pemulihan, dan prosedur yang harus diikuti dalam menghadapi situasi darurat.

Dengan menggabungkan strategi-strategi ini, organisasi dapat mengembangkan rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana yang komprehensif yang akan membantu mereka mengelola risiko, meminimalkan dampak gangguan atau bencana, dan memastikan kelangsungan operasi bisnis.

F. Contoh Kasus Kelangsungan Bisnis dan Pemulihan Bencana

Berikut adalah contoh kasus yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan menerapkan strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana:

Perusahaan ABC adalah perusahaan manufaktur yang beroperasi di beberapa lokasi. Perusahaan ini menghadapi risiko bencana alam seperti gempa bumi, banjir, dan badai, serta risiko yang berkaitan dengan teknologi informasi seperti serangan siber dan kegagalan sistem.

Untuk mengelola risiko ini, Perusahaan ABC mengambil langkah-langkah berikut:

1. Mereka melakukan Analisis Dampak Bisnis (BIA) untuk mengidentifikasi fungsi bisnis kritis dan menilai dampak potensial dari gangguan atau bencana pada operasi bisnis.
2. Mereka mengidentifikasi risiko yang dapat menyebabkan gangguan pada fungsi bisnis kritis dan menilai risiko tersebut berdasarkan kemungkinan kejadian dan dampak potensial pada operasi bisnis.
3. Perusahaan ABC mengembangkan strategi kelangsungan bisnis yang mencakup redundansi sistem, cadangan data, relokasi fasilitas, dan cross-training personel. Strategi ini dirancang untuk memastikan kelangsungan operasi bisnis yang kritis dalam menghadapi gangguan atau bencana.
4. Mereka mengembangkan rencana pemulihan bencana yang mencakup langkah-langkah pemulihan, prioritas pemulihan, dan waktu pemulihan yang ditargetkan untuk sistem teknologi informasi dan infrastruktur yang penting.
5. Perusahaan ABC melakukan pengujian dan peninjauan rutin dari rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana, termasuk simulasi gangguan atau bencana, latihan pemulihan, dan pelatihan karyawan.
6. Mereka memperbarui dan memelihara rencana kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana secara berkala untuk memastikan bahwa rencana tetap efektif dan relevan dengan perubahan bisnis, teknologi, dan lingkungan.
7. Perusahaan ABC melakukan komunikasi dan pelatihan yang efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dan pemangku kepentingan yang relevan memahami peran mereka dalam kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana, serta prosedur yang harus diikuti dalam menghadapi gangguan atau bencana.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, Perusahaan ABC berhasil mengelola risiko yang dihadapinya dan memastikan kelangsungan operasi bisnis dalam menghadapi gangguan atau bencana. Strategi kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana

ini membantu perusahaan meminimalkan dampak negatif dari gangguan, melindungi reputasi perusahaan, dan memastikan pemulihan yang cepat dan efisien dari gangguan tersebut.

BAB

14

MANAJEMEN KRISIS

Dr. Gilbert Rely

Universita Bhayangkara Jakarta Raya

A. Pendahuluan

Krisis organisasi—sebuah peristiwa yang dianggap oleh manajer dan pemangku kepentingan sebagai hal yang sangat menonjol, tidak terduga, dan berpotensi mengganggu—dapat mengancam tujuan organisasi dan memiliki implikasi mendalam bagi hubungannya dengan pemangku kepentingan (Bundy, Pfrarrer, Short, & Coombs, 2017). Manajemen krisis telah menjadi muatan umum bagi para pengelola organisasi mengingat sifat lingkungan bisnis saat ini yang dipengaruhi oleh pengaruh globalisasi dan dinamika pasar yang tinggi. Di dunia ini, krisis dapat dianggap kurang lebih permanen. Fakta ini membutuhkan kontrol dan prediksi yang akan mencegah potensi gangguan keseimbangan dan stabilitas organisasi. Secara umum, manajemen krisis dapat dipahami sebagai proses yang mengarahkan aktivitas organisasi untuk menangkap dan mengevaluasi sinyal peringatan dari potensi krisis (Mitroff dan Pearson, 1993; Mitroff dan Alpaslan, 2003; Paraskevas, 2006; Sahin, Ulubeyli dan Kazaza, 2015).

Krisis merupakan titik balik dari kehidupan perusahaan (Coombs & Holladay, 2010). Krisis juga merupakan peristiwa yang tidak diatur dan menyebabkan hal-hal negatif dan luar biasa. Krisis adalah ketidakpastian dan ancaman signifikan yang, jika ditangani dengan tidak tepat, akan berdampak pada bisnis, sektor, atau pemangku kepentingan.

Secara umum, krisis adalah situasi di mana situasi atau peristiwa memiliki lebih banyak konsekuensi negatif bagi bisnis atau organisasi daripada sebaliknya. Suatu organisasi pada umumnya tidak dapat mengantisipasi terjadinya suatu krisis yang dapat membahayakan keberadaannya karena krisis pada hakekatnya merupakan suatu keadaan yang tidak dapat diantisipasi. Sebuah "krisis," seperti yang didefinisikan oleh Devlin (2007), adalah periode bergejolak untuk sebuah organisasi dengan kemungkinan hasil yang tidak diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat mengalami hasil yang tidak diinginkan selama krisis karena berada dalam keadaan tidak stabil. Krisis memiliki beberapa karakteristik sehingga dapat membedakan antara krisis dengan sebuah isu. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri krisis:

1. Acara eksplisit
2. Keadaan darurat mengejutkan dan dapat terjadi kapan saja.
3. Ketidapastian dalam informasi diciptakan oleh krisis.
4. Menimbulkan rasa takut.
5. Mempengaruhi operasi bisnis
6. Kemungkinan konflik.

B. Penyebab Krisis

Faktor-faktor yang menyebabkan krisis di berbagai bisnis. Dampak lanjutan dari krisis perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Penyebab krisis yang tidak menimbulkan masalah Perusahaan mengalami krisis, tetapi sudah berakhir dan tidak ada lagi masalah.
2. Menyebabkan kejadian krisis yang menghasilkan masalah tambahan Kejadian ini mengakibatkan masalah tambahan bagi bisnis.
3. Krisis yang diatur dan penyebabnya Kejadian ini disebabkan oleh peraturan pihak lain.

Bisnis internal atau eksternal juga bisa menjadi penyebab krisis. Krisis yang bersumber dari dalam perusahaan disebabkan oleh kesalahan yang dilakukan oleh bisnis itu sendiri dan tidak

merugikan pihak lain. Sedangkan krisis disebabkan oleh faktor eksternal seperti wabah penyakit, kesulitan keuangan, dan bencana alam.

Sementara itu, menurut (Mazur dan White, 1998) penyebab darurat terjadi antara lain karena:

1. Krisis teknologi

Dalam kebanyakan kasus, krisis ini memengaruhi bisnis yang menggunakan teknologi atau bergantung pada teknologi. Perusahaan akan menghadapi ancaman yang signifikan jika teknologi yang digunakan rusak.

2. Krisis Konfrontasi

Krisis ini dipicu oleh gerakan masyarakat yang tidak setuju dengan keputusan perusahaan. Kelompok masyarakat mengadakan pertunjukan dan perkembangan lainnya dengan tujuan agar organisasi tersebut mengalami keadaan darurat.

3. Krisis kriminal

Trjadi karena sejumlah individu atau sekelompok orang telah melakukan tindak pidana yang mengakibatkan kerugian bagi dunia usaha.

4. Kegagalan Manajemen Krisis

Krisis ini adalah hasil dari penyalahgunaan kekuasaan oleh kelompok-kelompok dengan kewenangan khusus atau membuat keputusan dan strategi yang buruk.

5. Ancaman baru krisis

Krisis ini tidak memiliki empat penyebab yang sama seperti sebelumnya. Perusahaan menghadapi ancaman seperti aneksasi, merger, dan likuidasi.

C. Jenis-Jenis Krisis

Menurut (Morissan, 2008), jenis krisis dapat dibagi menjadi tiga kategori:

1. Krisis langsung

Karena sifatnya yang tiba-tiba dan tidak dapat diprediksi, krisis ini paling dihindari. Untuk menyiapkan

rencana komprehensif sebelumnya untuk krisis ini, manajemen puncak harus memberikan arahan. Karena manajemen yang lebih rendah akan mengalami kebingungan, konflik, dan keterlambatan penyelesaian krisis jika manajemen pusat tidak memberikan arahan, manajemen puncak bertanggung jawab atas manajemen krisis ini.

2. Krisis baru pecah

Krisis semacam ini dapat terjadi bahkan jika manajemen memiliki rencana untuk menghadapinya. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen puncak tidak perlu mengeluarkan arahan khusus untuk menyelesaikan konflik tersebut, namun tidak menutup kemungkinan manajemen akan melakukan kesalahan strategis yang akan menyebabkan eskalasi krisis dan mengakibatkan kerugian yang lebih besar.

3. Krisis yang terus berlanjut

Meskipun telah dilakukan upaya terbaik oleh manajemen pusat atau setiap divisi untuk mengatasinya, jenis krisis ini dapat berlangsung selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun.

D. Manajemen Krisis

Manajemen krisis adalah latihan organisasi dalam mengelola keadaan darurat yang terjadi. Menurut Yulastina (2017), sifat dan lamanya krisis akan menentukan bagaimana perusahaan meresponnya. Jika sebuah perusahaan mengembangkan strategi yang efisien dan dijalankan dengan baik, krisis tidak akan terjadi hingga tahap berikutnya, yang menunjukkan bahwa strategi tersebut berhasil.

Sementara itu, sebagaimana dikemukakan oleh (Zeng et al., 2018), manajemen krisis merupakan proses dinamis untuk mengambil keputusan pada saat krisis. Untuk memperbaiki situasi dan mempermudah pencapaian manfaat yang diinginkan, diperlukan manajemen krisis.

Menurut Coombs & Holladay (2010), ada empat langkah proaktif dan selektif dalam manajemen krisis:

1. Manajemen menempatkan penekanan kuat pada pengamatan lingkungan sekitar dan mengidentifikasi tanda-tanda peringatan dini dari suatu krisis.
2. Manajemen merancang strategi untuk mencegah krisis.
3. Langkah-langkah yang diambil ketika keadaan darurat terjadi di organisasi.
4. Tetap berhubungan dengan pemangku kepentingan yang memiliki koneksi dengan perusahaan agar kemitraan dan kerja sama dapat terus berlanjut.

Menurut buku Gonzales-Herrero & Pratt (Nurdyansya, 2018), empat kejadian utama krisis dan strategi untuk mengatasinya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Masalah

Fase ini, juga dikenal sebagai penekanan pada pemindaian lingkungan, adalah saat bisnis berusaha mengidentifikasi tanda-tanda peringatan dini krisis dan mulai merencanakan respons. Ketika perusahaan berada pada tahap ini, perusahaan mengembangkan rencana untuk menerapkan strategi pencegahan terlebih dahulu.

2. Perencanaan

Pencegahan Perencanaan adalah dasar dari manajemen krisis ini, dan perusahaan telah mengidentifikasi penyebab krisis, yang mendekati dan akan mengakibatkan kerugian, pada tahap ini. Ketika penyebab krisis ditemukan dan potensi keuntungan perusahaan menurun, bisnis mulai mengembangkan strategi atas dasar ini.

Perusahaan mulai mengambil tindakan selama fase ini, yang disebut sebagai pencegahan perencanaan. Tujuan dari fase ini adalah untuk mencegah terjadinya krisis yang lebih besar. Jika perusahaan tidak mengambil tindakan, ia akan memantau masalah, menghubungkan hasil pemantauan dengan kerusakan kecil yang mulai terjadi, dan mulai melakukan kontrol atas situasi sehingga krisis tidak bertambah besar (Coombs & Holladay, 2010).

3. Krisis

Perusahaan saat ini sedang mengalami krisis. Perusahaan sulit dikelola, tetapi situasinya berbahaya dan di ambang kehancuran. Namun, perusahaan akan mengalami kerugian yang sangat besar dan tidak dapat diselamatkan jika tidak dalam fase kehancuran; akibatnya, banyak yang harus dikorbankan.

Tahap ini terjadi ketika alasan darurat diketahui (Sellnow and Seeger, 2013). Krisis adalah sebutan untuk fase ini. Titik fokus kegawatdaruratan para eksekutif pada tahap ini lebih pada melakukan rencana-rencana yang telah disusun sebelumnya. Tim yang ditugaskan untuk menghadapi fase ini telah melakukan pengamatan yang mengarah pada pengembangan rencana ini. Pimpinan pada tahap ini akan melakukan berbagai kegiatan dalam menghadapi keadaan darurat, terutama untuk menjaga citra dan reputasi organisasi agar mitra dan masyarakat pada umumnya dapat terus percaya pada organisasi sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai.

4. Pasca Krisis

Indikator isu pasca krisis mengenai penyebab krisis terus dipublikasikan di media, dan berbagai pihak, termasuk pemangku kepentingan, terus membahas isu tersebut. Namun, reputasi perusahaan tidak terpengaruh secara signifikan sebagai akibat dari diskusi tersebut (Coombs & Holladay, 2010). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus mengamati dan mendiskusikan masalah ini di depan umum untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap bisnis. Kepercayaan publik juga akan tumbuh akibat krisis dan ketahanan perusahaan dalam menghadapinya. Perusahaan yang berhasil menyelesaikan krisis menunjukkan bahwa pemangku kepentingan dan masyarakat umum merespons secara positif.

Untuk mencapai suatu tujuan, strategi manajemen pada dasarnya adalah perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengendalian. Namun, strategi tersebut harus menunjukkan

bagaimana taktik operasional untuk mencapai tujuan tersebut (Onong Uchjana, 2009). Seharusnya tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya memberikan arah. Berikutnya adalah makna mengatur, mengkoordinasikan, bertindak, dan mengendalikan, untuk lebih spesifik:

1. Perencanaan (*Planning*)

Apa yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dengan biaya tertentu, dan dengan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan sebelumnya adalah semua aspek perencanaan. Dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, perencanaan juga merupakan pemikiran awal. Prosedur terbaik untuk mencapai tujuan organisasi dituangkan dalam perencanaan. dengan menetapkan tujuan, aturan, rencana, dan hal-hal lain. Sesuai dengan kebijakan umum yang telah ditetapkan, maka hasil akhir yang menjadi fokus perencanaan menjadi pokok proses pengelolaan secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah membuat suatu sistem kerja atau desain yang tertata rapi, sehingga setiap bagian akan membentuk satu kesatuan dan umumnya berdampak, pada akhirnya bisa juga disebut dengan rencana tugas dan kewajiban kerja. Pengaturan menggabungkan cara yang paling umum untuk mengatur dan membagikan pekerjaan, wewenang, dan aset di antara individu dari asosiasi sehingga mereka dapat mencapai tujuan hierarkis secara produktif. Untuk memastikan bahwa manajemen efektif dan efisien, pengorganisasian berfungsi untuk memudahkan pelaksanaan tugas dan pengawasan setiap tim.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah suatu gerakan yang dilakukan oleh inisiatif untuk mengarahkan, mengarahkan, mengelola setiap latihan individu yang diberi tugas untuk melakukan tindakan bisnis. Pemimpin membantu karyawan mereka dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif

dengan mengembangkan suasana yang tepat. Berbeda dengan pengorganisasian dan perencanaan untuk aspek yang lebih abstrak. Tujuannya adalah agar prosedur manajemen berfungsi secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang diantisipasi. Onong Uchjana, 2009).

4. Pengawasan/Evaluasi (*Controlling*)

Pengawasan dan Evaluasi (Pengendalian) Pengawasan memegang peranan penting dalam manajemen karena menentukan terselenggaranya pekerjaan secara tertib, terarah, dan teratur. Meskipun baik merencanakan, mengatur, dan bertindak, namun tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai jika pekerjaan tidak dilakukan secara tertib, terarah, dan teratur. Akibatnya, kontrol melibatkan pengawasan semua kegiatan untuk memastikan bahwa mereka diarahkan menuju tujuan dan memungkinkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Cangara, 2014).

Peristiwa yang berada di luar kendali kita disebut krisis. Hal tersebut berdampak pada arah strategi pada level tertentu (individu, organisasi dan bisnis), sehingga diperlukan tindakan segera. Karena memiliki implikasi politik dan berpotensi menghasilkan keputusan hukum, maka isu bisa berasal dari individu atau kelompok kepentingan dan kemudian menjadi perdebatan publik. Hasilnya mungkin berbahaya atau mencegah aktivitas. Setiap masalah memiliki siklus.

Manajemen isu berkembang menjadi manajemen krisis pada titik tertentu. Krisis adalah situasi yang menandai titik balik yang dapat memperbaiki atau memperburuk keadaan. Tindakan Pencegahan untuk Menghadapi Masalah dan Krisis Cara paling efektif untuk menangani krisis adalah tindakan pencegahan, yang dapat mencakup hal-hal berikut:

1. Mendapatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan
2. Mencoba membangun kepercayaan dengan bekerja sama dengan media untuk menyelesaikan masalah

Upaya Kuratif

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan saat krisis melanda organisasi atau perusahaan, seperti:

1. Identifikasi krisis;
2. Mengisolasi krisis;
3. Mengelola krisis

Penanganan Masalah dan Krisis

Jika tim manajemen krisis sudah dapat mengidentifikasi masalah, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Penting untuk mengambil tindakan dan keputusan yang tepat:

1. Informasi lengkap
2. Metode pengambilan keputusan yang efektif
3. Sikap mental positif
4. Pengalaman dan pengetahuan yang cukup
5. Pelatihan manajemen krisis atau metode pengambilan keputusan

BAB 15 | MANAJEMEN RISIKO KEPATUHAN

Muhammad Rizki, S.E., M.M. CRP.
Politeknik STIA LAN Jakarta

A. Pendahuluan

Kepatuhan adalah suatu keharusan dalam kehidupan sehari-hari, apalagi di perusahaan yang selalu berisiko. Biasanya, semakin besar perusahaan, semakin tinggi juga tingkat risiko yang dihadapinya. Risiko kepatuhan ialah risiko akibat perusahaan tak mematuhi dan/atau tak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di sebuah negara (Rustam, 2023). Basel Committee mengartikan risiko kepatuhan sebagai risiko sanksi peraturan, dan hukum, kerusakan reputasi, atau yang kerugian keuangan yang mungkin diterima oleh bank karena ketidakpatuhannya terhadap hukum, kebijakan internal, peraturan, pedoman tingkah laku dan kode etik yang berlaku bagi kegiatan usahanya (Ikatan Bankir Indonesia, 2018a).

Manajemen risiko ialah satu set metode dan prosedur yang digunakan dalam rangka melakukan identifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang muncul dari semua kegiatan bisnis (Prabantarikso, Fahmy, Abidin, & Abdulrachman, 2022). Manajemen risiko kepatuhan adalah proses yang dilaksanakan dalam rangka memastikan perusahaan mentaati undang-undang atau peraturan yang berlaku, standar kepatuhan, atau tolok ukur kepatuhan. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai bentuk, seperti kombinasi

prosedur, dokumentasi, kebijakan, audit internal, audit pihak ketiga, kontrol keamanan dan implementasi teknologi.

Kegagalan dalam mengelola risiko kepatuhan bisa mengakibatkan ditutupnya perusahaan oleh otoritas, bahkan kebangkrutan. Manajemen risiko kepatuhan yang baik dan tepat waktu diharapkan bisa meminimalkan dampak risiko sedini mungkin (Ikatan Bankir Indonesia, 2018b). Oleh sebab itu, tujuan utama pengelolaan risiko kepatuhan ialah memastikan proses pengelolaan risiko bisa meminimalisasi probabilitas munculnya efek negatif dari tindakan perusahaan yang melenceng atau melanggar standar, ketentuan, peraturan dan undang-undang. Dengan menerapkan manajemen risiko, diharapkan perusahaan bisa lebih mengukur dan mengendalikan risiko yang dihadapinya dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.

B. Pentingnya Manajemen Risiko Kepatuhan

Ada beberapa alasan mengapa penting bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen risiko kepatuhan, antara lain:

1. Meminimalkan Kekhawatiran Hukum

Denda atau sanksi hukum yang dijatuhkan regulator atau pemerintah daerah seringkali menimbulkan kerugian materiil maupun immateriil. Tidak hanya akan ada denda, seringkali cukup besar, tetapi reputasi atau citra perusahaan di mata publik atau konsumen juga akan buruk. Contohnya, dampak hukum dari kurangnya akurasi dan keterlambatan pelaporan informasi debitur melalui SLIK adalah penurunan tingkat kesehatan, pembekuan kegiatan usaha, penilaian kemampuan dan sanksi administratif (Putu Evi Nadya Christina, Atmadja, & Purwanti, 2018). Bank atau pegawainya yang sudah mengakibatkan adanya kerugian nasabah harus memberikan ganti rugi karena sudah memberikan informasi yang salah (Armansyah, 2021). Oleh karena itu, kepatuhan bisa membantu bisnis menjauhkan masalah hukum seperti tercabutnya izin usaha, penutupan perusahaan, tuntutan hukum, dan denda.

2. Mempererat Hubungan Masyarakat

Jika perusahaan bisa memberi tahu kepada pelanggan, pemangku kepentingan, dan mitra bisnis bahwa perusahaan secara konsisten mengikuti seluruh prosedur dan standar industri yang berlaku, hubungan perusahaan kepada masyarakat dan reputasi perusahaan akan meningkat. Presentasikan atau tampilkan sertifikasi otoritatif yang diperoleh perusahaan pada situs resmi perusahaan setiap saat. Saat konsumen melihat sertifikat kepatuhan ini, mereka cenderung akan memiliki tingkat loyalitas dan kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Suatu keharusan bahwa setiap perusahaan perlu memastikan kepatuhan yang efektif terhadap hukum, karena dengan cara tersebut, bisnis perusahaan akan lebih mudah bertumbuh menuju tingkat yang baru. Bank syariah mempunyai peran penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan masyarakat luas, perhatian yang tidak memadai terhadap seluruh kepatuhan syariah akan mengekspos bank Islam pada risiko ketidakpatuhan syariah (Darmawan, 2022). Manajemen risiko kepatuhan di bank syariah sangat penting dalam rangka menjaga kepercayaan dan keberadaan bank syariah (Rahmayanti, Fadillah, & Syifa, 2020).

C. Penerapan Manajemen Risiko Kepatuhan

Idealnya penerapan manajemen risiko kepatuhan korporasi paling tidak mencakup:

1. Pengawasan Aktif Dewan Komisaris & Direksi

Perusahaan harus mempunyai direktur yang bertanggung jawab atas fungsi kepatuhan dan membuat satuan kerja kepatuhan. Dewan komisaris harus melaksanakan pengawasan aktif fungsi kepatuhan dengan cara melakukan evaluasi pelaksanaan fungsi kepatuhan setidaknya setahun 2 kali. Dewan Komisaris perlu memberikan saran berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan fungsi kepatuhan untuk menaikkan kualitas pelaksanaan fungsi tersebut.

Direktur yang memimpin fungsi kepatuhan harus memenuhi persyaratan independensi, maksudnya ialah tak mempunyai hubungan keuangan, kepemilikan, kepengurusan, dan/atau keluarga dengan anggota direksi, anggota dewan komisaris, dan/atau pemegang saham pengendali yang bisa memengaruhi independensinya. Direktur utama dan/atau wakilnya tak diperbolehkan rangkap jabatan dengan jabatan ini. Selain itu, tak diperbolehkan membawahi fungsi-fungsi lain antara lain bisnis dan operasional, manajemen risiko pengambil keputusan pada kegiatan bisnis, akuntansi, keuangan, pengelolaan aset, logistik, pengadaan barang atau jasa, teknologi informasi, dan audit internal.

Direktur yang bertanggung jawab atas fungsi kepatuhan harus bertugas dan tanggung jawab paling tidak dalam melakukan perumusan strategi untuk mendorong diciptakannya budaya kepatuhan, mengajukan usul kebijakan atau prinsip kepatuhan yang akan ditentukan direksi, menentukan sistem dan prosedur kepatuhan yang berguna dalam menyusun ketentuan dan pedoman internal. Selain itu bertugas dan bertanggung jawab memastikan seluruh sistem, prosedur, ketentuan, kebijakan, dan kegiatan bisnis perusahaan sudah selaras ketentuan otoritas dan undang-undang, meminimalisasikan risiko kepatuhan, melaksanakan tindakan pencegahan supaya kebijakan dan/atau keputusan yang direksi atau pimpinan kantor cabang ambil di luar negeri tak menyimpang dari ketentuan otoritas dan undang-undang, serta memonitor dan menjaga kepatuhan perusahaan dengan komitmennya kepada otoritas. Direktur wajib memberikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya paling tidak setiap 3 bulan ke direktur utama dengan menembuskannya ke dewan komisaris. Baik atau tidaknya manajemen suatu bank bisa dinilai secara kualitatif dengan berdasarkan aturan manajemen yang sudah ditentukan (Rizki, 2019).

Perusahaan harus mempunyai satuan kerja kepatuhan yang bisa melakukan langkah-langkah yang mendukung diciptakannya budaya kepatuhan dalam keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan di seluruh tingkatan organisasi dengan program kerja tertulis dan melaksanakan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko kepatuhan. Menilai dan melakukan evaluasi keefektifan, kecukupan, dan keselarasan kebijakan, sistem dan prosedur perusahaan dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku, serta meninjau dan/atau memberikan rekomendasi pembaruan dan peningkatan kebijakan, peraturan, sistem, dan prosedur perusahaan untuk mematuhi otoritas dan undang-undang. Satuan kerja diharapkan bekerja keras untuk memastikan kebijakan, peraturan, sistem, prosedur dan kegiatan bisnis perusahaan sudah selaras terhadap peraturan otoritas dan undang-undang. Selain itu, satuan kerja perlu memastikan kepatuhan perusahaan terhadap komitmennya kepada otoritas, melakukan sosialisasi sesuatu yang berhubungan dengan fungsi kepatuhan dan ketentuan yang berlaku kepada seluruh pegawai, serta menjadi narahubung terkait dengan masalah kepatuhan perusahaan untuk pihak internal dan eksternal.

Pejabat dan pegawai satuan kerja kepatuhan dilarang berada dalam situasi adanya benturan kepentingan dalam pelaksanaan tugas fungsi kepatuhannya. Selain itu perlu diperhatikan tingkat *turnover* karyawan dan pejabat perusahaan pada jabatan strategis, kecukupan kompetensi komisaris dan direksi, kecukupan program pelatihan, dan tingkat pemahaman dan keselarasan dengan arah strategis dengan toleransi risiko perusahaan.

2. Kebijakan, Prosedur, dan Penetapan Batas

Bagian penting dalam keseluruhan strategi manajemen risiko perusahaan, salah satunya adalah strategi manajemen risiko kepatuhan. Setiap perusahaan pada dasarnya harus menuruti semua peraturan yang terkait dengan bisnisnya. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan seharusnya tidak

lagi mempunyai toleransi terhadap risiko kepatuhan sehingga segera melakukan gerakan yang cepat dan tepat untuk mengatasinya.

Idealnya, perusahaan harus memiliki program kerja kepatuhan yang mencukupi. Perusahaan patut memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko kepatuhan, khususnya untuk penetapan kebijakan dan prosedur berdasarkan standar yang berlaku umum, ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk yang terkait dengan ketepatan penetapan batas, dan kebijakan untuk mengecualikan jika pelaksanaan transaksi melebihi batas, serta tegakkan kebijakan pemeriksaan kepatuhan melalui prosedur secara berkala. Selain itu menyangkut ketepatan waktu komunikasi kebijakan kepada semua pegawai di semua tingkatan organisasi, pengendalian yang memadai atas pengembangan produk baru, serta kecukupan pelaporan dan sistem data, terutama dalam hal pengendalian akurasi, kelengkapan, dan integritas data.

Perusahaan patut menetapkan batas risiko kepatuhan berdasarkan tingkat risiko yang diambil, toleransi risiko dan strategi perusahaan secara keseluruhan, memperhatikan kemampuan modal perusahaan untuk menyerap eksposur risiko yang muncul dan kepatuhan terhadap peraturan eksternal yang berlaku.

3. Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, Pengendalian, dan Sistem informasi Manajemen (SIM) Risiko

Perusahaan perlu melaksanakan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang bisa meningkatkan eksposur risiko kepatuhan. Faktor-faktor tersebut meliputi jenis dan kompleksitas kegiatan usaha perusahaan, termasuk produk dan kegiatan baru. Selain itu, jumlah dan materialitas ketidakpatuhan perusahaan terhadap kebijakan dan prosedur internal, undang-undang, peraturan yang berlaku, serta praktik dan standar etika bisnis yang sehat. Perusahaan dapat mengukur risiko kepatuhan memakai metrik atau

parameter berupa jenis, signifikansi dan frekuensi pelanggaran peraturan yang berlaku, atau catatan kepatuhan perusahaan, tindakan di balik pelanggaran dilakukan, dan pelanggaran pada standar yang berlaku umum.

Bank melakukan identifikasi dan analisis terhadap beberapa faktor yang dapat meningkatkan eksposur risiko kepatuhan dan berpengaruh secara kuantitatif kepada laba rugi dan Permodalan Bank, seperti aktivitas usaha bank, ketidakpatuhan bank dan litigasi (Hayati, 2017). Praktiknya, bentuk risiko kepatuhan di suatu bank syariah antara lain ketidakmampuan memenuhi Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM), Giro Wajib Minimum (GWM), Posisi Devisa Neto (PDN), dan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) (Novita, 2019). Contoh pengukuran risiko kepatuhan, sebagai berikut:

Laba kotor PT Bank Syariah Djago sebesar 500 juta. Komite manajemen risiko menentukan *Loss Given Event* (LGE) senilai 15%. Probabilitas risiko ditentukan perusahaan adalah sebesar 20% untuk risiko nomor 1 & 2, dan 50% untuk risiko nomor 3, 4, 5. Indikator eksposur yang digunakan adalah maksimum denda dari otoritas, misalnya 100 juta. Adapun matriks risiko kepatuhan perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 15. 1 Matriks Risiko

| Presentase | Tingkat Risiko |
|------------|----------------|
| < 1% | Sangat rendah |
| > 1% - 4% | Rendah |
| > 4% - 7% | Sedang |
| > 7% - 10% | Tinggi |
| > 10% | Sangat Tinggi |

Kerugian yang diperkirakan dan total risiko kepatuhannya, sebagai berikut:

Tabel 15. 2 Pengukuran Risiko Kepatuhan

| No | Risiko | Prob. | LGE | Eksposur | Perkiraan Kerugian |
|---|--|-------|-----|-------------|--------------------|
| 1 | Ketidakmampuan memenuhi rasio KPMM | 20% | 15% | 100.000.000 | 3.000.000 |
| 2 | Ketidakmampuan memenuhi rasio GWM | 20% | 15% | 100.000.000 | 3.000.000 |
| 3 | Ketidakmampuan memenuhi rasio PDN | 20% | 15% | 100.000.000 | 3.000.000 |
| 4 | Ketidakmampuan memenuhi ketentuan BMPK | 20% | 15% | 100.000.000 | 3.000.000 |
| Jumlah | | | | | 12.000.000 |
| Risiko Kepatuhan (Perkiraan Kerugian/4) | | | | | 3.000.000 |

Risiko kepatuhan perusahaan sebesar Rp3.000.000 atau 0,6% dari laba kotor. Berarti, berdasarkan matriks risiko kepatuhan perusahaan, risiko tersebut dikategorikan sangat rendah.

SIM risiko, setidaknya mencakup eksposur risiko, penentuan batas risiko, kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan manajemen risiko, dan perbandingan realisasi dengan target pelaksanaan manajemen risiko. Satuan kerja yang menjalankan fungsi manajemen risiko kepatuhan perlu memantau dan melaporkan terjadinya risiko kepatuhan secara berkala atau setiap saat adanya kejadian kepada direksi perusahaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa perusahaan sepenuhnya mematuhi hukum yang berlaku di negara tempat cabang perusahaan berada.

Pada perbankan, direktur yang bertanggung jawab atas fungsi kepatuhan harus memberikan laporan ke OJK tentang pelaksanaan tugasnya. Lapornya terdiri dari rencana kerja kepatuhan yang terdapat dalam rencana bisnis, laporan kepatuhan, dan laporan khusus tentang kebijakan

dan/atau keputusan direksi yang telah melenceng dari ketentuan menurut direktur yang bertanggung jawab atas fungsi kepatuhan.

4. Sistem Pengendalian Internal

Perusahaan patut menetapkan sistem pengendalian internal risiko kepatuhan saat menerapkan manajemen risiko kepatuhan. Sistem pengendalian internal digunakan dalam rangka memastikan tingkat ketanggapan perusahaan terhadap perbuatan yang menyimpang dari standar yang diterima secara umum, ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian terhadap sistem pengendalian internal dalam menerapkan pengelolaan risiko harus dilaksanakan satuan kerja audit internal. Penerapan sistem pengendalian internal setidaknya meliputi:

- a. Penyelarasan sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat risiko kepatuhan yang melekat pada aktivitas bisnis.
- b. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk memantau kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen risiko, serta penentuan batas risiko.
- c. Penentuan jalur pelaporan dan memisahkan secara jelas fungsi dari unit kerja operasional ke unit kerja kontrol.
- d. Struktur organisasi mendeskripsikan kegiatan bisnis secara jelas.
- e. Pelaporan yang akurat dan tepat waktu untuk kegiatan keuangan dan operasional.
- f. Prosedur yang tepat untuk memastikan perusahaan mematuhi hukum dan peraturan.
- g. *Review* yang efektif, independen, dan objektif terhadap prosedur penilaian operasional perusahaan.
- h. Pengujian dan *review* SIM risiko.
- i. Dokumentasi lengkap prosedur operasi, ruang lingkup, dan hasil audit.
- j. Verifikasi dan *review* secara berkala atas kelemahan-kelemahan perusahaan yang signifikan dan tindakan

yang diambil oleh pimpinan perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan yang timbul.

BAB 16 | PEMANTAUAN DAN PENINJAUAN RISIKO

Hidayatullah, SE., MSi., M.Kom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Pengertian Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Pemantauan risiko adalah proses penelusuran dan evaluasi yang sistematis dari hasil kerja proses penanganan risiko yang telah dilakukan dan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi penanganan risiko yang lebih baik di kemudian hari (123dok.com, 2023). Sedangkan peninjauan risiko adalah proses peninjauan kembali risiko yang telah diidentifikasi dan dinilai, serta mengevaluasi apakah risiko tersebut masih relevan dan signifikan, serta apakah tindakan yang telah dilakukan sudah efektif atau tidak (ad-ins.com, 2023).

Dalam manajemen risiko perusahaan, pemantauan risiko dilakukan oleh Komite Pemantau Risiko yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam usaha mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris terkait penerapan dan pengawasan manajemen risiko (crms, 2023). Pemantauan risiko juga harus dilakukan sesuai dengan tingkat risiko yang diidentifikasi, dan intensitas pemantauan harus disesuaikan dengan faktor-faktor yang digunakan dalam menilai tingkat risiko. Dalam standar ISO 31000:2018, terdapat 8 prinsip manajemen risiko, di antaranya adalah integrasi, penyesuaian, transparansi, dan pemantauan yang berkelanjutan (lokerpintar.id, 2022).

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemantauan dan peninjauan risiko merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memperbarui strategi pengelolaan risiko yang sudah ada. Proses ini membantu organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan pengelolaan risiko tetap efektif, relevan, dan sejalan dengan tujuan bisnis mereka. Pemantauan dan peninjauan risiko mencakup:

1. Mengawasi perubahan dalam risiko

Pemantauan risiko melibatkan pengawasan terus-menerus atas risiko yang diidentifikasi dan perubahan yang mungkin terjadi pada tingkat risiko tersebut. Hal ini meliputi perubahan dalam kemungkinan terjadinya risiko, dampak potensial, atau kondisi eksternal yang mempengaruhi risiko.

2. Mengevaluasi efektivitas strategi pengelolaan risiko

Peninjauan risiko melibatkan evaluasi rutin atas efektivitas strategi pengelolaan risiko yang telah diterapkan. Hal ini mencakup penilaian apakah strategi tersebut berhasil mengurangi risiko, menciptakan peluang, atau mencapai tujuan bisnis yang diharapkan.

3. Mengidentifikasi risiko baru

Proses pemantauan dan peninjauan risiko mencakup pengenalan risiko baru yang mungkin belum diidentifikasi sebelumnya atau yang mungkin telah diabaikan. Mengidentifikasi dan mengelola risiko baru ini memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko tetap relevan dan efektif.

4. Memperbarui strategi pengelolaan risiko

Berdasarkan hasil pemantauan dan peninjauan risiko, organisasi mungkin perlu memperbarui strategi pengelolaan risiko mereka. Ini dapat mencakup penyesuaian langkah-langkah mitigasi, alokasi sumber daya yang berbeda, atau perubahan prioritas risiko.

5. Pelaporan dan komunikasi

Pemantauan dan peninjauan risiko juga mencakup pelaporan hasil dan rekomendasi kepada manajemen senior

dan pemangku kepentingan lainnya. Proses ini memastikan bahwa informasi terkini tentang risiko dan strategi pengelolaan risiko tersedia untuk pengambilan keputusan yang efektif.

Secara keseluruhan, pemantauan dan peninjauan risiko memungkinkan organisasi untuk menangani perubahan dalam lingkungan bisnis dan memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko tetap efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini membantu organisasi dalam mengurangi kerugian, memanfaatkan peluang, dan meningkatkan ketahanan mereka terhadap ketidakpastian.

B. Pentingnya Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Pentingnya pemantauan dan peninjauan risiko adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses manajemen risiko. Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan ancaman terhadap modal dan pendapatan organisasi. Pemantauan dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil penerapan manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian terencana. Komite Pemantau Risiko memiliki tanggung jawab dalam melakukan komunikasi dan konsultasi dengan Dewan Komisaris perusahaan untuk memberikan evaluasi dan saran berkaitan dengan proses manajemen risiko yang telah dilakukan perusahaan. Pemantauan risiko juga merupakan proses penelusuran dan evaluasi yang sistematis dari hasil kerja proses penanganan risiko yang telah dilakukan dan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi penanganan risiko yang lebih baik di kemudian hari (Belle, 2012). Pemantauan dan peninjauan risiko memiliki peran penting dalam proses pengelolaan risiko yang efektif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pemantauan dan peninjauan risiko sangat penting bagi organisasi:

1. Mengikuti perubahan lingkungan bisnis

Lingkungan bisnis terus berubah, dan pemantauan dan peninjauan risiko memungkinkan organisasi untuk tetap

responsif terhadap perubahan tersebut. Dengan memantau risiko secara berkala, organisasi dapat menyesuaikan strategi pengelolaan risiko mereka sesuai dengan perubahan kondisi eksternal dan internal.

2. Mengidentifikasi risiko baru

Pemantauan dan peninjauan risiko membantu organisasi mengidentifikasi risiko baru yang mungkin muncul seiring berjalannya waktu. Mengidentifikasi dan mengelola risiko baru ini memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko tetap relevan dan efektif.

3. Mengevaluasi efektivitas strategi pengelolaan risiko

Pemantauan dan peninjauan risiko memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas strategi pengelolaan risiko yang telah diterapkan. Penilaian ini dapat mengungkapkan apakah strategi yang ada berhasil dalam mengurangi risiko atau menciptakan peluang, dan apakah perubahan atau penyesuaian diperlukan.

4. Memastikan akuntabilitas dan kepatuhan

Pemantauan dan peninjauan risiko memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan, standar, dan kebijakan internal dan eksternal yang relevan. Proses ini juga menciptakan akuntabilitas dalam organisasi, dengan memastikan bahwa setiap departemen atau unit bisnis mengelola risiko sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.

5. Mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik

Pemantauan dan peninjauan risiko memberikan informasi penting yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang risiko dan efektivitas strategi pengelolaan risiko, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang alokasi sumber daya, prioritas, dan arah strategis.

6. Meningkatkan ketahanan organisasi

Pemantauan dan peninjauan risiko secara berkala membantu organisasi menjadi lebih tangguh terhadap ketidakpastian dan perubahan. Dengan menyesuaikan strategi pengelolaan risiko sesuai kebutuhan, organisasi dapat mengurangi dampak negatif dari risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Secara keseluruhan, pemantauan dan peninjauan risiko merupakan elemen penting dalam pengelolaan risiko yang efektif. Proses ini membantu organisasi tetap responsif terhadap perubahan lingkungan, mengelola risiko dengan lebih efektif, dan mencapai tujuan bisnis mereka.

C. Proses Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Proses pemantauan dan peninjauan risiko adalah langkah penting dalam pengelolaan risiko yang efektif. Proses ini mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memperbarui strategi pengelolaan risiko yang ada. Pemantauan risiko dilakukan dengan melakukan pemantauan rutin terhadap kinerja aktual proses manajemen risiko dibandingkan dengan rencana atau harapan yang akan dihasilkan. Sedangkan peninjauan risiko adalah peninjauan atau pengkajian berkala atas kondisi saat ini dan dengan fokus tertentu, misalnya efektivitas pengendalian terhadap risiko keuangan atau pasar. Dalam melakukan pemantauan dan peninjauan risiko, perlu dilakukan secara berkala dan terus-menerus (inspektur.id, 2023). Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pengendalian risiko yang telah diterapkan masih efektif dan memadai.

Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko (GRC Indonesia, 2022).

1. Mengumpulkan data dan informasi

Proses ini dimulai dengan pengumpulan data dan informasi terkait risiko yang diidentifikasi, termasuk perubahan dalam lingkungan bisnis, hasil dari strategi

pengelolaan risiko yang diterapkan, dan kepatuhan terhadap peraturan yang relevan.

2. Pengawasan risiko

Mengawasi perubahan dalam risiko yang ada dan mengidentifikasi risiko baru yang mungkin muncul seiring berjalannya waktu. Pengawasan ini melibatkan pemantauan terus-menerus atas risiko yang diidentifikasi, termasuk perubahan dalam kemungkinan terjadinya risiko, dampak potensial, atau kondisi eksternal yang mempengaruhi risiko.

3. Evaluasi efektivitas strategi pengelolaan risiko

Menilai efektivitas strategi pengelolaan risiko yang telah diterapkan, termasuk penilaian apakah strategi tersebut berhasil mengurangi risiko, menciptakan peluang, atau mencapai tujuan bisnis yang diharapkan.

4. Mengidentifikasi area perbaikan

Berdasarkan hasil pemantauan dan penilaian, mengidentifikasi area di mana strategi pengelolaan risiko dapat ditingkatkan atau diperbarui. Hal ini dapat mencakup penyesuaian langkah-langkah mitigasi, alokasi sumber daya yang berbeda, atau perubahan prioritas risiko.

5. Memperbarui strategi pengelolaan risiko

Mengimplementasikan perubahan dan penyesuaian yang diperlukan untuk strategi pengelolaan risiko, berdasarkan hasil evaluasi dan identifikasi area perbaikan.

6. Pelaporan dan komunikasi

Melaporkan hasil pemantauan dan peninjauan risiko kepada manajemen senior dan pemangku kepentingan lainnya, serta merekomendasikan tindakan yang perlu diambil. Proses ini memastikan bahwa informasi terkini tentang risiko dan strategi pengelolaan risiko tersedia untuk pengambilan keputusan yang efektif.

7. Uji coba dan validasi

Mengujicobakan strategi pengelolaan risiko yang diperbarui untuk memastikan efektivitas dan kepatuhannya

terhadap peraturan yang relevan. Proses ini juga mencakup validasi hasil yang diharapkan dari strategi pengelolaan risiko yang baru.

8. Tinjauan berkala

Melakukan tinjauan berkala atas proses pemantauan dan peninjauan risiko untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya dalam mengelola risiko organisasi.

Dengan mengikuti proses ini, organisasi dapat memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko mereka tetap efektif dan relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan risiko yang muncul seiring berjalannya waktu.

Berikut adalah beberapa langkah tambahan yang dapat membantu dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko:

1. Pelatihan dan pendidikan

Menyediakan pelatihan dan pendidikan yang relevan kepada karyawan dan manajemen tentang proses pengelolaan risiko, termasuk metode pemantauan dan peninjauan. Hal ini akan membantu meningkatkan pemahaman tentang pentingnya pengelolaan risiko dan bagaimana proses pemantauan dan peninjauan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

2. Mengintegrasikan proses pemantauan dan peninjauan risiko ke dalam proses bisnis yang ada

Mengintegrasikan proses pemantauan dan peninjauan risiko ke dalam proses bisnis yang ada akan memastikan bahwa pengelolaan risiko menjadi bagian integral dari operasi organisasi dan tidak hanya menjadi tugas terpisah yang dilakukan secara sporadis.

3. Menggunakan teknologi

Menggunakan teknologi seperti perangkat lunak pengelolaan risiko dapat membantu organisasi dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko. Teknologi ini dapat menyederhanakan proses pengumpulan data, analisis, dan pelaporan, serta memungkinkan organisasi untuk

mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin sulit dilihat secara manual.

4. Menciptakan budaya manajemen risiko

Mendorong budaya manajemen risiko di seluruh organisasi akan membantu memastikan bahwa pemantauan dan peninjauan risiko menjadi prioritas bagi semua karyawan dan manajemen. Budaya ini akan mencakup komunikasi terbuka tentang risiko, akuntabilitas, dan dukungan untuk pengelolaan risiko yang efektif.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini dan menjadikan pemantauan dan peninjauan risiko sebagai bagian penting dari strategi pengelolaan risiko organisasi, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif dari risiko, memanfaatkan peluang yang muncul, dan meningkatkan ketahanan mereka terhadap ketidakpastian.

D. Kerangka Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Kerangka pemantauan dan peninjauan risiko adalah suatu proses terstruktur yang melibatkan pelacakan, evaluasi, dan eskalasi peringkat risiko serta efektivitas respons yang diambil dalam mengelola risiko. Proses pemantauan risiko sangat penting dilakukan karena risiko dan lingkungan bisnis bersifat dinamis (Bank Permata, 2023). Tujuan dari kerangka pemantauan dan peninjauan risiko adalah untuk mengidentifikasi bagaimana sasaran mungkin akan dipengaruhi, dan melakukan analisis risiko dalam hal konsekuensi dan probabilitasnya sebelum pengambilan keputusan (SNI, 2016b).

Dalam manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan, dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi. Landasan meliputi kebijakan, sasaran, mandat, dan komitmen untuk mengelola risiko (SNI, 2016a). Dalam pemantauan risiko,

terdapat beberapa kriteria risiko dan pedoman pemantauan yang harus diperhatikan, seperti tingkat risiko yang diidentifikasi dan faktor-faktor yang digunakan dalam menilai tingkat risiko. Pemantauan risiko juga melibatkan pelaporan dan perekaman hasil secara tepat.

Dalam keseluruhan, kerangka pemantauan dan peninjauan risiko adalah suatu proses terstruktur yang melibatkan pelacakan, evaluasi, dan eskalasi peringkat risiko serta efektivitas respons yang diambil dalam mengelola risiko. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bagaimana sasaran mungkin akan dipengaruhi, dan melakukan analisis risiko dalam hal konsekuensi dan probabilitasnya sebelum pengambilan keputusan.

Dapat disimpulkan bahwa Kerangka pemantauan dan peninjauan risiko merupakan struktur yang membantu organisasi dalam melaksanakan proses pemantauan dan peninjauan risiko secara sistematis dan efisien. Berikut adalah elemen penting dari kerangka pemantauan dan peninjauan risiko:

1. Kebijakan dan prosedur

Menyusun kebijakan dan prosedur yang jelas dan rinci mengenai proses pemantauan dan peninjauan risiko. Kebijakan ini harus mencakup tujuan, metode, frekuensi, dan tanggung jawab yang terkait dengan pemantauan dan peninjauan risiko.

2. Peran dan tanggung jawab

Mendefinisikan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap individu atau tim yang terlibat dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko. Hal ini mencakup manajemen senior, manajer risiko, auditor internal, dan pemangku kepentingan lainnya yang relevan.

3. Sistem informasi dan teknologi

Menggunakan teknologi untuk mendukung proses pemantauan dan peninjauan risiko, seperti perangkat lunak pengelolaan risiko, sistem analisis data, dan alat pelaporan. Teknologi ini akan membantu organisasi dalam

mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi terkait risiko secara efisien dan efektif.

4. Pelaporan dan komunikasi

Menyusun mekanisme pelaporan dan komunikasi yang efektif untuk menyampaikan hasil pemantauan dan peninjauan risiko kepada manajemen senior dan pemangku kepentingan lainnya. Pelaporan ini harus mencakup informasi mengenai perubahan dalam risiko, efektivitas strategi pengelolaan risiko, dan rekomendasi untuk perbaikan atau penyesuaian.

5. Indikator kinerja kunci (KPI)

Mengembangkan indikator kinerja kunci yang relevan dan dapat diukur untuk menilai efektivitas proses pemantauan dan peninjauan risiko. KPI ini dapat mencakup metrik seperti jumlah risiko yang diidentifikasi, tingkat kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, dan hasil dari tindakan mitigasi risiko.

6. Tinjauan berkala

Melakukan tinjauan berkala atas kerangka pemantauan dan peninjauan risiko untuk memastikan bahwa proses ini tetap relevan dan efektif dalam mengelola risiko organisasi. Tinjauan ini harus mencakup evaluasi kebijakan, prosedur, peran dan tanggung jawab, teknologi, dan metode komunikasi yang digunakan dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko.

7. Pelatihan dan pendidikan

Menyediakan pelatihan dan pendidikan yang relevan kepada karyawan dan manajemen tentang kerangka pemantauan dan peninjauan risiko serta bagaimana proses ini berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Dengan mengikuti kerangka pemantauan dan peninjauan risiko yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko mereka tetap efektif dan relevan dalam

menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan risiko yang muncul seiring berjalannya waktu.

Selain itu, kerangka pemantauan dan peninjauan risiko yang baik akan:

1. Mendorong budaya manajemen risiko

Menciptakan budaya di mana manajemen risiko dianggap sebagai bagian penting dari keberhasilan organisasi. Budaya ini akan mencakup komunikasi terbuka tentang risiko, akuntabilitas, dan dukungan untuk pengelolaan risiko yang efektif.

2. Mengintegrasikan proses pemantauan dan peninjauan risiko ke dalam proses bisnis

Mengintegrasikan proses pemantauan dan peninjauan risiko ke dalam proses bisnis yang ada, sehingga manajemen risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari operasi organisasi.

3. Menggunakan pendekatan proaktif

Dalam kerangka pemantauan dan peninjauan risiko, organisasi harus menerapkan pendekatan proaktif untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko sebelum mereka menyebabkan kerugian atau mempengaruhi pencapaian tujuan bisnis.

4. Mengadopsi pendekatan berbasis data

Menggunakan data dan analisis untuk mendukung proses pengambilan keputusan dalam manajemen risiko. Pendekatan berbasis data akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren dan pola risiko yang mungkin sulit dilihat dengan metode manual.

5. Melibatkan pemangku kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan yang relevan, seperti karyawan, manajemen, dewan direksi, regulator, dan pihak eksternal lainnya dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko. Dengan melibatkan pemangku kepentingan, organisasi dapat memastikan bahwa perspektif

yang beragam dan pandangan yang berharga diintegrasikan ke dalam proses pengelolaan risiko.

Dengan mengikuti kerangka pemantauan dan peninjauan risiko yang efektif, organisasi akan lebih siap untuk menghadapi risiko dan mengurangi dampak negatif mereka, sambil memanfaatkan peluang yang muncul untuk mencapai tujuan bisnis.

E. Tantangan dalam Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Dalam melakukan pemantauan dan peninjauan risiko, organisasi mungkin menghadapi beberapa tantangan. Berikut adalah beberapa tantangan umum yang mungkin dihadapi:

1. Sumber daya terbatas

Organisasi mungkin memiliki sumber daya terbatas, seperti waktu, tenaga kerja, dan anggaran, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan pemantauan dan peninjauan risiko secara efektif.

2. Perubahan lingkungan bisnis

Lingkungan bisnis yang terus berubah dapat menciptakan risiko baru atau mempengaruhi risiko yang sudah ada. Organisasi harus terus-menerus menyesuaikan pemantauan dan peninjauan risiko mereka untuk mengakomodasi perubahan ini.

3. Ketergantungan pada data

Pemantauan dan peninjauan risiko yang efektif bergantung pada ketersediaan dan kualitas data. Namun, mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data yang relevan dan akurat dapat menjadi tantangan, terutama jika organisasi tidak memiliki sistem informasi yang efisien.

4. Kompleksitas risiko

Risiko yang dihadapi oleh organisasi mungkin kompleks dan saling terkait, membuat pemantauan dan peninjauan risiko menjadi lebih sulit. Organisasi harus

mampu mengidentifikasi dan memahami hubungan antara risiko yang berbeda untuk mengelola mereka secara efektif.

5. Kebutuhan komunikasi yang efektif

Komunikasi yang efektif antara manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya adalah penting untuk pemantauan dan peninjauan risiko yang sukses. Namun, menciptakan saluran komunikasi yang efektif dan memastikan pemahaman yang jelas tentang risiko dan strategi pengelolaan risiko bisa menjadi tantangan.

6. Budaya organisasi

Membangun budaya manajemen risiko yang kuat di seluruh organisasi mungkin sulit, terutama jika ada perlawanan terhadap perubahan atau kurangnya pemahaman tentang pentingnya pengelolaan risiko.

7. Kepatuhan dengan regulasi

Organisasi mungkin menghadapi tantangan dalam mematuhi peraturan yang relevan dan memastikan bahwa pemantauan dan peninjauan risiko mereka sesuai dengan persyaratan hukum dan industri.

8. Mengukur efektivitas

Mengukur efektivitas strategi pengelolaan risiko dan proses pemantauan dan peninjauan risiko bisa menjadi tantangan. Mengembangkan indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan dan dapat diukur untuk menilai efektivitas ini memerlukan pemikiran dan perencanaan yang cermat.

Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen dari manajemen senior, alokasi sumber daya yang memadai, penggunaan teknologi yang tepat, dan pendekatan yang terus menerus disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

F. Teknologi dalam Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Teknologi memainkan peran penting dalam pemantauan dan peninjauan risiko, karena dapat membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi risiko secara lebih efisien dan efektif. Berikut adalah beberapa teknologi yang sering digunakan dalam pemantauan dan peninjauan risiko:

1. Perangkat lunak manajemen risiko

Solusi perangkat lunak yang dirancang khusus untuk membantu organisasi mengelola risiko mereka. Fungsionalitas umum termasuk identifikasi risiko, penilaian risiko, pemantauan dan peninjauan risiko, dan pelaporan. Beberapa perangkat lunak manajemen risiko yang populer termasuk RSA Archer, MetricStream, dan Riskconnect.

2. Sistem analisis data

Sistem yang membantu organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data yang relevan untuk pemantauan dan peninjauan risiko. Teknologi ini dapat mencakup alat analisis data seperti Microsoft Power BI, Tableau, atau Qlik Sense, serta platform analisis big data seperti Hadoop dan Apache Spark.

3. Teknologi kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin

Algoritma AI dan pembelajaran mesin dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam data risiko, membantu organisasi memprediksi risiko yang mungkin timbul dan mengoptimalkan strategi pengelolaan risiko mereka.

4. Sistem pemantauan real-time

Sistem yang memungkinkan organisasi untuk memantau risiko secara real-time atau mendekati real-time. Teknologi ini dapat mencakup sensor IoT (*Internet of Things*), sistem pemantauan jaringan, dan alat pemantauan media sosial.

5. Perangkat lunak pelaporan

Alat yang membantu organisasi membuat, mengelola, dan mendistribusikan laporan risiko kepada pemangku kepentingan yang relevan. Contoh perangkat lunak pelaporan termasuk Microsoft Power BI, Tableau, dan Qlik Sense.

6. Sistem informasi geografis (GIS)

Teknologi yang memungkinkan organisasi untuk memvisualisasikan dan menganalisis data risiko berdasarkan lokasi geografis. GIS dapat membantu organisasi mengidentifikasi risiko yang terkait dengan faktor geografis, seperti bencana alam atau perubahan iklim.

7. Sistem manajemen insiden

Sistem yang membantu organisasi melacak dan mengelola insiden risiko yang terjadi, serta menganalisis data insiden untuk mengidentifikasi pola dan mengambil tindakan pencegahan.

Dengan mengintegrasikan teknologi ini ke dalam proses pemantauan dan peninjauan risiko, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko mereka, serta mengurangi potensi kerugian atau dampak negatif dari risiko yang dihadapi.

G. Contoh Kasus Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Bank XYZ adalah sebuah bank yang beroperasi di beberapa negara. Untuk menjaga kestabilan dan keberlanjutan bisnis, bank ini perlu mengelola berbagai risiko, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Berikut adalah contoh kasus bagaimana Bank XYZ menggunakan pemantauan dan peninjauan risiko untuk mengelola risiko tersebut:

1. Identifikasi risiko

Bank XYZ mengidentifikasi risiko utama yang dihadapinya melalui diskusi dengan berbagai unit bisnis, regulator, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya.

Mereka menggunakan metode identifikasi risiko seperti analisis SWOT, brainstorming, dan teknik Delphi.

2. Penilaian risiko

Bank XYZ menilai risiko yang telah diidentifikasi dengan mempertimbangkan kemungkinan kejadian dan dampak potensial. Mereka menggunakan metode penilaian risiko seperti analisis dampak bisnis (BIA), analisis pohon keputusan, dan simulasi Monte Carlo.

3. Mitigasi risiko

Bank XYZ mengembangkan strategi mitigasi risiko yang sesuai untuk mengurangi dampak negatif dari risiko yang dihadapinya. Strategi ini mencakup diversifikasi portofolio, pemantauan kinerja kredit, penggunaan instrumen derivatif untuk mengelola risiko pasar, dan implementasi sistem manajemen risiko operasional.

4. Pemantauan dan peninjauan risiko

Bank XYZ secara berkala memantau dan meninjau risiko yang dihadapinya, serta efektivitas strategi mitigasi risiko yang telah diimplementasikan. Mereka menggunakan teknologi seperti perangkat lunak manajemen risiko, sistem analisis data, dan alat pemantauan real-time untuk mendukung proses ini.

5. Pelaporan risiko

Bank XYZ melaporkan risiko dan strategi mitigasi risiko yang relevan kepada dewan direksi, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka menggunakan perangkat lunak pelaporan untuk membuat dan mendistribusikan laporan risiko secara efisien.

6. Komunikasi dan konsultasi risiko

Bank XYZ memastikan bahwa semua karyawan dan pemangku kepentingan lainnya memahami risiko yang dihadapinya dan peran mereka dalam mengelola risiko tersebut. Mereka menggunakan program pelatihan,

pertemuan reguler, dan saluran komunikasi lainnya untuk mempromosikan budaya manajemen risiko yang kuat.

Dengan mengimplementasikan pemantauan dan peninjauan risiko yang efektif, Bank XYZ dapat mengelola risiko yang dihadapinya secara proaktif, mengurangi potensi kerugian, dan memastikan kepatuhan terhadap persyaratan regulator. Ini pada akhirnya membantu bank mencapai tujuan bisnisnya dan melindungi kepentingan pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- 123dok.com. (2023). *Komunikasi dan Konsultasi Proses Manajemen Risiko*. <https://text-id.123dok.com/document/oy8gk3wzr-komunikasi-dan-konsultasi-proses-manajemen-risiko.html>
- 123dok.com. (2023). *Pemantauan/Monitoring Risiko*. <https://123dok.com/article/pemantauan-monitoring-risiko-manajemen-risiko.y8gopdg5>
- Abbas Salim. *Asuransi dan Manajemen Risiko*. Jakarta : Raya Grafindo Persada.
- ad-ins.com. (2023). *Manajemen Risiko Perusahaan: Pengertian, Prinsip, Proses dan Manfaat*. <https://www.ad-ins.com/id/manajemen-risiko-perusahaan/>
- Ahmad Subagyo, *DasarDasar Manajemen Resiko*, Bogor "Mitra Wacana Media
- Airnav. (2023). *Good Corporate Governance*. <https://airnavindonesia.co.id/gcg>
- Alijoyo, A. (2006). *Enterprise Risk Management Pendekatan Praktis*. Jakarta: Penerbit Ray Indonesia.
- Armansyah. (2021). *Perlindungan Hukum Pihak Kreditur dan Debitur Dalam Sistem Layanan Informasi Keuangan (SLIK)*. *Tadulako Master Law Journal*, 5(1), 1-13.
- Australian Government. (2006). *Department of the Environment and Heritage Australian Government Office*.
- aws. (2023). *Apa itu Pemulihan Bencana?* <https://aws.amazon.com/id/what-is/disaster-recovery/>
- aws. (2023). *Apa itu Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan (GRC) ?* <https://aws.amazon.com/id/what-is/grc/>
- Baldwin, R., [B Hutter](#), [H Rothstein](#) (2000), [Risk Regulation, Management And Compliance](#), The London School of Economics and Political Science, academia.edu,

- Bank Permata. (2023). *Kerangka Kerja Manajemen Risiko Enterprise Risk Management Framework*.
<https://www.permatabank.com/sites/default/files/documents/pdf/Kebijakan%20Manajemen%20Resiko.pdf>
- Banker Association for Risk Management (BARa 1), (2010), *Risk Management-Level 1*, (edisi 2).
- Banker Association for Risk Management (BARa 2), (2012), *Risk Management-Level 2* (edisi 2).
- Baz, J. El, & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>
- BBC. (2013). *JP Morgan harus ubah manajemen risiko* Artikel ini telah tayang di *Tribunnews.com* dengan judul *JP Morgan harus ubah manajemen risiko* ..
<https://www.tribunnews.com/internasional/2013/01/15/jp-morgan-harus-ubah-manajemen-risiko->
- Belle, N. (2012). *Manajemen Risiko - Identifikasi Risiko*.
<https://nonnababybelle.blogspot.com/2012/05/manajemen-risiko-identifikasi-risiko.html>
- Belle, N. (2012). *Manajemen Risiko - Identifikasi Risiko*.
<https://nonnababybelle.blogspot.com/2012/05/manajemen-risiko-identifikasi-risiko.html>
- Beneveld. H. Van. *Pengetahuan Umum Asuransi*. Jakarta : Bhratara.
- Bera, P. Risk Control, Wallstreetmojo.com,
<https://www.wallstreetmojo.com/risk-control/>
- Bergesen, A., Hunter, J. D., Kurzweil, E., & Wuthnow, R. (1984). *Cultural Analysis: The Work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault, and Jurgen Habermas*. Boston: Routledge & Kegan Paul; Fardon, R. (1999). *Mary Douglas: An Intellectual Biography*. London: Routledge; Rayner, S.

- (1992). Cultural theory and risk analysis. In S. Krimsky & D. Golding (Eds.), *Social Theories of Risk*. Westport: Praeger
- Bowersox, D. J. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Bramantyo Djohanputro, P. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: ppm manajemen.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Coombs, W. T., & Short, C. E. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management* (Volume 43, Issue 6).
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: A new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management*, 17(4), 403–418. <https://doi.org/10.1108/13598541211246558>
- Coombs, W. T. & Holladat, J. S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell
- crms. (2023). *Fungsi dan Peran Komite Pemantau Risiko Serta Kontribusinya Dalam Penerapan Enterprise Risk Management di Indonesia*. <https://crmsindonesia.org/publications/fungsi-dan-peran-komite-pemantau-risiko-serta-kontribusinya-dalam-penerapan-enterprise-risk-management-di-indonesia/>
- crms. (2023). *Mengenal Seluk Beluk Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan*. <https://crmsindonesia.org/publications/mengenal-seluk-beluk-tata-kelola-risiko-dan-kepatuhan/>
- Culp, Christopher L (2001)., *The Risk Management Process*, New York: John Wiley & Son, Inc.
- Darmawan. (2022). *Manajemen Risiko Keuangan Syariah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmawi, Herman. (2016). *Manajemen Risiko*. Edisi ke-2. BumiAksara, Jakarta.

- Darojat, & Yunitasari, E. W. (2017). Pengukuran Performansi Perusahaan dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference(SCOR). *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC 2017*, (2005), 142-151.
- Denton, F., Wilbanks, T. J., Abeysinghe, A. C., Burton, I., Gao, Q., Lemos, M. C., ... Wright, S. B. (2015). Climate-resilient pathways: Adaptation, mitigation, and sustainable development. *Climate Change 2014 Impacts, Adaptation and Vulnerability: Part A: Global and Sectoral Aspects*, 1101-1131. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415379.025>
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publications.
- Dewi, I. A. M. S. (2019), *Manajemen Resiko*, UNHI Press, Denpasar.
- dropbox.com. (2023). *Kesinambungan bisnis dan perencanaan pemulihan bencana*. <https://experience.dropbox.com/id-id/resources/disaster-recovery>
- Drs. Kasidi, M. (2010). *Manajemen Risiko*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Egboga, I & Worlu, G (2020), Project Risk Avoidance And Project Execution In Nigeria Oil And Gas Industry, *DeReMa (Development of Research Management)*, Jurnal Manajemen Vol. 15 No. 2
- Ennouri, W. (2013). Risks Management: New Literature Review. *Polish Journal of Management Studies*2, 8, 193-214. <https://doi.org/10.1201/9781003230137-10>
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2021). Impact of Industry 4.0 on supply chain performance. *Production Planning and Control*, 32(1), 63-81. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1712487>
- Febriyanta, I. M. M. (2021). *Pengelolaan Risiko yang Optimal Melalui Manajemen Risiko*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jakarta/baca-artikel/14069/Pengelolaan-Risiko-yang-Optimal-Melalui-Manajemen-Risiko.html>

- Foli, S., Durst, S., Davies, L., & Temel, S. (2022). Supply Chain Risk Management in Young and Mature SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm15080328>
- Gallati, Reto (2003). *Risk Management and Capital Adequacy*, McGraw-Hill, New York.
- GARP and BSMR (2005), *Risk Management-Level I*, Jakarta: Indonesia Certificate in Banking Risk and regulation:.
- GARP and BSMR (2005), *Risk Management-Level II*, Jakarta: Indonesia Certificate in Banking Risk and regulation:.
- Genovese, E., & Thaler, T. (2020). The benefits of flood mitigation strategies: effectiveness of integrated protection measures. *AIMS Geosciences*, 6(4), 459–472. <https://doi.org/10.3934/geosci.2020025>
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425–440. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080503>
- Giannakis, M., & Louis, M. (2011). A multi-agent based framework for supply chain risk management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.05.001>
- Gómez, J. C. O., & España, K. T. (2020). Operational risk management in the pharmaceutical supply chain using ontologies and fuzzy QFD. *Procedia Manufacturing*, 51(2019), 1673–1679. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.233>
- GRC Indonesia. (2022). 6 Kerangka Kerja Manajemen Risiko yang Harus Diterapkan Perusahaan. <https://grc-indonesia.com/6-kerangka-kerja-manajemen-risiko-yang-harus-diterapkan-perusahaan/>
- GRC Indonesia. (2022). Langkah-langkah Proses Manajemen Risiko. <https://grc-indonesia.com/langkah-langkah-proses-manajemen-risiko/>

- Gurtu, A., & Johny, J. (2021). Supply chain risk management: Literature review. *Risks*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
- Hahn, G. J., & Kuhn, H. (2012). Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach. *International Journal of Production Economics*, 139(1), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.002>
- Hanafi, M. M. (2016). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Badan Penerbit UPP STIM YKPN.
- Hardoko, E. (2018). *Hari Ini dalam Sejarah: Pengeboran Minyak Deepwater Horizon Meledak*. <https://internasional.kompas.com/read/2018/04/20/12593911/hari-ini-dalam-sejarah-pengeboran-minyak-deepwater-horizon-meledak?page=all>
- Haudi, Rahadjeng, E. R., Santamoko, R., Putra, R. S., Purwoko, D., Nurjannah, D., ... Purwanto, A. (2022). The role of e-marketing and e-crm on e-loyalty of indonesian companies during covid pandemic and digital era. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 217–224. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.9.006>
- Hayati, S. (2017). *Manajemen Resiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Herman Darmawi. *Manajemen Risiko*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>
- Hull, John C. (2012), *Risk Management and Financial Institutions*, (edisi 3)
- Husein Umar. *Manajemen Risiko Bisnis*. Jakarta : Gramedia.

- Ikatan Bankir Indonesia. (2018a). *Culture Starts from the Top: Membangun Budaya Kepatuhan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2018b). *Menguasai fungsi kepatuhan bank*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- inspektur.id. (2023). *Pemantauan dan Peninjauan*. <https://www.inspektur.id/kaidah-teknik/k3-dan-ko/1-k3-keselamatan-kerja/5-pemantauan-dan-peninjauan>
- Ir. Syarif Usman, M. M. (2020). *Manajemen Risiko Dalam Industri*. Bandung: Mandar Maju.
- Jasa Raharja. (2023). *Prinsip Tata Kelola Risiko*. <https://www.jasaraharja.co.id/profile/tatakelola>
- Kara, M. E., Firat, S. U. O., & Ghadge, A. (2020). A data mining-based framework for supply chain risk management. *Computers and Industrial Engineering*, 139(xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.017>
- Kenton, W. (2021), *Risk Control: What It Is, How It Works, Example*, Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/r/risk-control.asp>
- Kountur, R. (2008). *Mudah Memahami Risiko Perusahaan PPM*. Jakarta
- Kusnindah, C., Sumantri, Y., & Yuniarti, R. (2015). Pengelolaan Risiko Pada Supply Chain dengan Menggunakan Metode House of Risk (HOR) (Studi Kasus di PT. XYZ). *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 2(3), 661-671. Retrieved from <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/116/150>
- Lange, Joshua, Rossouw Von Solms & Mariana Gerber(. 2016). *Information Security Management in Local Government*. South Africa: Nelson Mandela Metropolitan University.

- lokerpintar.id. (2022). *8 prinsip manajemen risiko standar ISO 31000:2018*. <https://lokerpintar.id/2022/04/28/prinsip-manajemen-risiko-iso-310002018/>
- Magdalena, R., & Vannie. (2019). Analisis Risiko Supply Chain Dengan Model House of Risk (Hor) Pada Pt Tatalogam Lestari. *Jurnal Teknik Industri*, 14(2), 53–62.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008a). Global supply chain, risk and management. *Journal of Business Logistic*, 133.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008b). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(3), 192–223. <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>
- Mazouni, M. H. (2009). *Thèse Pour une Meilleure Approche du Management des Risques : De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au*.
- Mazur, L. & White, J..1998. “Manajemen Krisis” (alih bahasa Miftah F.Rakhmat), artikel pada Jurnal ISKI Manajemen Krisis, No. 2/Oktober 1998.
- Mehr, Robert I, dan B.a. Hedges, 1974. *Risk Management, Consept and Application*, Richard Trwin, Homewood.
- microsoft.com. (2023). *Kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana untuk Azure Logic Apps*. <https://learn.microsoft.com/id-id/azure/logic-apps/business-continuity-disaster-recovery-guidance>
- Morgan, Lisa (2023), [What is risk management and why is it important?](#) Operating Risk [Media Online], Retrieved March, 2, 2023, from TechTargter Website: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/operational-risk>
- Morissan. (2008). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Prenada Media Group

- multikompetensi.com. (2019). *Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko*. <https://multikompetensi.com/artikel-dan-berita/komunikasi-dan-konsultasi-manajemen-risiko/>
- Nadhira, A. H. K., Oktiarso, T., & Harsoyo, T. D. (2019). Manajemen Risiko Rantai Pasok Produk Sayuran Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference Dan Model House of Risk. *Kurawal - Jurnal Teknologi, Informasi Dan Industri*, 2(2), 101–117. <https://doi.org/10.33479/kurawal.v2i2.260>
- Newman, J. P., Maier, H. R., Delden, H., Zecchin, A. C., Dandy, G. C., Riddell, G. A., ... Newland, C. P. (2014). Literature Review on Decision Support Systems for Optimising Long-Term Natural Hazard Mitigation Policy and Project Portfolios. *Environmental Modelling and Software*, 96, 44. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.envsoft.2017.06.042>
- Novita, D. (2019). Manajemen Risiko Kepatuhan Pada Perbankan Syariah. *EKSISBANK*, 3(1), 49–65.
- ocbcnisp.com. (2021). *Business Plan: Pengertian, Jenis, Manfaat dan Cara Membuat*. ocbcnisp.com/id/article/2021/12/15/business-plan-adalah
- Pangestuti, D. C. (2019). *Unhi press 2019*. [http://repo.unhi.ac.id/bitstream/123456789/184/1/ILMU ALAMIAH DASAR.pdf](http://repo.unhi.ac.id/bitstream/123456789/184/1/ILMU_ALAMIAH_DASAR.pdf)
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892–907.
- Paul, J. (2014). *Transformasi Rantai Suplai Dengan Model SCOR*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 18 /POJK.03/2016, Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, tanggal 22 Maret 2016.
- Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008. (2008) tentang Sistem Pengendalian Interen Pemerintah, Republik Indonesia

- Prabantarikso, R. M., Fahmy, E., Abidin, Z., & Abdurachman, Y. (2022). *Konsep Dan Penerapan Manajemen Risiko Operasional: RCSA-KRI-LED*. Yogyakarta: Deepublish.
- proxis. (2023). *Pentingnya Implementasi GRC di Dalam Korporasi*. <https://proxisgroup.com/pentingnya-implementasi-grc-di-dalam-korporasi/>
- Pujawan, I. N., & Geraldin, L. H. (2009). House of risk: A model for proactive supply chain risk management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 953–967. <https://doi.org/10.1108/14637150911003801>
- Putu Evi Nadya Christina, Atmadja, I. B. P., & Purwanti, N. P. (2018). Kewenangan Otoritas Jasa Keuangan Dalam Pengawasan Laporan Sistem Layanan Informasi Keuangan Bank Perkreditan Rakyat. *Kertha Semaya : Journal Ilmu Hukum*, 6(10), 1-12.
- Rahmayanti, D., Fadillah, D., & Syifa, I. F. (2020). Studi Literatur Manajemen dan Risiko Kepatuhan Pada Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 17(01), 38–41.
- Rayendra L. Tornan. *Panduan Memilih Asuransi Kerugian*. Jakarta : Gramedia.
- Risiko, M. (2016). *Manajemen Risiko* (Vol. 3). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004. (2004). Standard Australia.
- Rizki, M. (2019). Analisis Pengaruh Rasio Keuangan Bank Terhadap Pertumbuhan Laba Pada Perbankan yang Terdaftar di BEI. *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship*, 1(1), 27–35.
- Rustam, B. R. (2023). *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- rwiconnext.id. (2023). *Komunikasi dan Konsultasi dalam Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018*.

<https://rwiconnext.id/komunikasi-dan-konsultasi-dalam-proses-manajemen-risiko-iso-310002018/>

- Saglam, Y. C., Sezen, B., & Cankaya, S. Y. (2020). Proactive risk mitigation strategies and supply chain risk management performance: an empirical analysis for manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1224–1244. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0299>
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and The Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* Volume 195, 3 July 2015, Pages 2298-2305.
- Salim, Abbas, 2000. *Asuransi dan Manajemen Resiko*, Edisi 2 Revisi, Cetakan 6, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Samvedi, A., Jain, V., & Chan, F. T. S. (2013). Quantifying risks in a supply chain through integration of fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS. *International Journal of Production Research*, 51(8), 2433–2442. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.741330>
- Sandi, F. (2021). *Supercar Toyota di RI Bermasalah, Kena Recall Berjamaah!*
<https://www.cnbcindonesia.com/news/20211021154837-4-285542/supercar-toyota-di-ri-bermasalah-kena-recall-berjamaah>
- Santika, E., Muhammad H.F., Wahyu M.N., Henny S.L. (2022), Effect of operational risk on financial performance in banking industry IDX. *Jurnal Ekonomi*, Vol.27(1), p. 123-137.
- Shahbaz, M. S., Kazi, S., Bhatti, N. U. K., Abbasi, S. A., & Rasi, R. Z. R. (2019). The impact of supply chain risks on supply chain performance: Empirical evidence from the manufacturing of Malaysia. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 6(9), 1–12. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.09.001>
- Shahin, A. (2004). Integration of FMEA and the Kano model: An exploratory examination. *International Journal of Quality and*

Reliability Management, 21(7), 731-746.
<https://doi.org/10.1108/02656710410549082>

- Shrivastava, P.; Mitroff, I. F & Alpaslan, C. M. (2013). Imagining an Education in Crisis Management. *Journal of Management Education*. Vol. 37. Issue: 1. Hlm. 6-20. DOI: 20.1177/1052562912455418: Sage Publications
- sisipil.com. (2022). *Pengertian Risiko Pada Proyek Konstruksi*.
<https://www.sisipil.com/risiko-proyek-konstruksi/>
- Slack, N., Chambers, S., & Robert, J. (2010). *Operation Management* (Sixth). Lombarda: FT Prentice Hall.
- SNI. (2016a). *Manajemen risiko - Kosakata*.
<https://repository.crmsindonesia.org/bitstream/123456789/170/1/RASNI%20ISO%20Guide%2073%202016%20%28Verif%20HK%29.pdf>
- SNI. (2016b). *Manajemen risiko - Teknik penilaian risiko*.
<https://repository.crmsindonesia.org/bitstream/123456789/89/1/RASNI%20ISO%20IEC%2031010%202016%20Bilingual.pdf>
- Soeisno Djojoseodarlo. *Manajemen Risiko dan Asuransi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sounders, Anthony and Marcia Millon Cornett (2018), *Financial institution management*, (edisi 9), New York: McGraw Hill.
- Susilo, L. J. (2017). *Governance, Risk Management, and Compliance*. Jakarta: Grasindo.
- SynergySolusi. (2021a). *9 Metode Identifikasi Risiko Kerja*.
<https://synergysolusi.com/indonesia/berita-terbaru/9-metode-identifikasi-risiko-kerja>
- SynergySolusi. (2021b). *Tahapan Penting dalam Penerapan Manajemen Risiko*.
<https://synergysolusi.com/indonesia/berita-k3/tahapan-penting-dalam-penerapan-manajemen-risiko>
- T. Campbell(2016). Practical Information Security Management, *Pract. Inf.Secur. Manag.*, doi: 10.1007/978-1-4842-1685-9.

- Team Asana. (2022a). *7 risiko umum proyek dan cara mencegahnya*.
<https://asana.com/id/resources/project-risks>
- Team Asana. (2022b). *Apa itu daftar risiko: Panduan untuk manajer proyek (dilengkapi contoh)*.
<https://asana.com/id/resources/risk-register>
- Thenu, P. P., Wijaya, A. F., & Rudianto, C. (2020). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 5 (Studi Kasus: PT Global Infotech). *Bina Komputer*, 2(1), 1–13.
- Tramuji, Tarsis, 2000. *Manajemen Resiko Dunia Usaha*, Edisi 1, Cetakan 2, Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management*, 16(6), 474–483.
<https://doi.org/10.1108/13598541111171165>
- Tuncel, G., & Alpan, G. (2010). Risk assessment and management for supply chain networks: A case study. *Computers in Industry*, 61(3), 250–259.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2009.09.008>
- Ulfah, M., Maarif, M. S., Sukardi, & Raharja, S. (2016). Analisis dan Perbaikan Manajemen Risiko Rantai Pasok Gula Rafinasi Dengan Pendekatan House of Risk. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 26(1), 87–103.
- Um, J., & Han, N. (2021). Understanding the relationships between global supply chain risk and supply chain resilience: the role of mitigating strategies. *Supply Chain Management*, 26(2), 240–255. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2020-0248>
- Vaughan, Emmet J. *Fundamental of Risk and Insurance*. 2nd . New York : John Willey
- Vaughen, Emmen (1997), *Risk Management*, New York: John Willey & Son.
- Waters, D. (2009). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. London: Kogan Page.

- Whitman, Michael E. & Mattord, H.J. (2014.) *Management of Information Security* (4th edition). Boston: Couse Technology
- Wirjomo Prodjodikoro. *Hukum Asuransi di Indonesia*. Jakarta : Intermasa
- Wu, T., Blackhurst, J., & Chidambaram, V. (2006). A model for inbound supply risk analysis. *Computers in Industry*, 57(4), 350–365. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.11.001>
- Young, K. (2021). *Cyber Case Study: Target Data Breach*. <https://coverlink.com/cyber-liability-insurance/target-data-breach/>
- Yulianti, R. T., Bustami, A., Atiqoh, N., & Anjellah, R. (2018). Studi Komparasi Penerapan Manajemen Risiko Produk Pembiayaan Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Syarikah : Jurnal Ekonomi Islam*, 4(1), 59–71. <https://doi.org/10.30997/jsei.v4i1.1060>
- Yusuf, A. M., & Soediantono, D. (2022). Supply Chain Management and Recommendations for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 3(3), 63–77.

TENTANG PENULIS

Riyanti Susiloningtyas, M.Pd



Riyanti Susiloningtyas, saya lahir di Kebumen pada 30 Oktober 1984 dan sekarang menetap di Wangon, Kabupaten Banyumas. Ketertarikan saya pada dunia pendidikan tak sekedar hanya tertarik bahkan sudah menjadi nafas hidup saya bahwa pentingnya pendidikan membuat saya ingin terus belajar dan berkembang. Hal itu saya buktikan dengan terus melanjutkan study walaupun di usia yang sudah relatif tidak muda lagi, saya yakin pendidikan akan membuat lebih maju, dengan berpendidikan tinggi wawasan dan cara pandang kita pun dalam bersikap dan menyikapi hidup dan kehidupan pasti akan jauh lebih baik karena tidak ada kerugian bagi mereka yang terus mau belajar dan berkarya secara kreatif dan inovatif, mudah-mudahan semangat saya ini bisa memotivasi generasi muda dan bisa memaknai dengan baik serta mengerti betapa pentingnya Pendidikan di jaman yang seperti sekarang ini. Saya Menyelesaikan Pendidikan Dasar di SDN Jeruklegi Wetan 04 Cilacap pada tahun 1996, dan melanjutkan Pendidikan di SMP N 1 Wangon selesai tahun 1999, SMA N 5 Purwokerto selesai pada tahun 2002. Melanjutkan S1 dan S2 di Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris UMP Purwokerto pada tahun 2006 dan 2022, dan sekarang melanjutkan Pendidikan doctoral di UNNES Semarang mengambil jurusan Manajemen Kependidikan.

Email : riyantityas30@gmail.com

Ani Pujiati, S.E.,M.E.Sy.



Beliau Lulusan S1 Ekonomi Akuntansi Universitas Islam Indonesia dan S2 Magister Ekonomi Syariah di UIN Raden Intan. Beliau lulus S1 pada tahun 2004 dan mengajar di beberapa perguruan tinggi seperti Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Universitas Islam Negeri RIL, Universitas Terbuka, IIB Darmajaya. Selain Mengajar sekarang menjadi Korektor di Universitas Terbuka. Beliau pernah menjadi Senior

Fasilitator PNPM, mengajar di SMK Muhammadiyah, auditor internal Universitas Islam Indonesia Jogjakarta, dan bekerja di Keuangan Universitas Islam Negeri RIL.
Email: anipujiati@gmail.com

Subur Harahap



Adalah pimpinan **Kantor Konsultan Pajak Subur Harahap & Rekan (SUHA Tax Consulting)**, beliau adalah seorang Akuntan, Konsultan Pajak, Penasehat Investasi dan Perencana Keuangan. Anggota Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) cabang Jakarta, anggota Ikatan Konsultan Pajak Indonesia (IKPI), anggota Perkumpulan Wakil Manajer Investasi Indonesia (PWMII),

anggota ICMA Indonesia dan anggota Financial Planning Association Indonesia (FPA Indonesia). Pemegang izin praktik konsultan pajak nomor: KIP-5924/IP.B/PJ/2020, pemegang Akuntan Berpraktik (AB) nomor: 156/KM.1PPPK/2018, pemegang gelar professional CFP® Nomor : 08010120, pemegang Lisensi Wakil Manajer Investasi (WMI) dari Otoritas Jasa Keuangan Nomor: KEP-819/PM.211/PJ-WMI/2018, pemegang Register Akuntan Negara (Ak) Nomor : 11D.34631, Certified Management Accountant (CMA), Certified Risk Professional (CRP) dan Dosen Akuntansi dan Keuangan di Institut Bisnis Nusantara -" IBN"

Cawang Jakarta Timur (d/h STIE Nusantara), Universitas Paramadina, Universitas Trilogi.

Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di FEUI Jurusan Akuntansi pada tahun 2003, Program Pendidikan Diploma Perencana Keuangan (Dipl.FP) di Universitas Bina Nusantara Jakarta tahun 2007 dan Magister Manajemen (MM) di Kwik Kian Gie School of Business (d/h Institut Bisnis dan Informatika Indonesia - IBII) Jakarta, tahun 2012, Doktor dalam bidang Ilmu Manajemen dari Universitas Brawijaya Malang – Jawa Timur.

Disamping memiliki latar belakang pendidikan formal dibidang Akuntansi, Keuangan dan Perpajakan, Subur Harahap juga memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun dalam mengelola keuangan perusahaan dalam kapasitasnya sebagai Akuntan dan Manajer di perusahaan swasta. Email : suburh@yahoo.com

Dr. Dimasti Dano, M.Ak.,



Beliau lulusan Magister Akuntansi dan Doktor Ekonomi Terapan dari Universitas Padjadjaran adalah dosen tetap di Universitas Megou Pak Tulang Bawang. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan agribisnis (perkebunan dan pengalangan buah) untuk ekspor terbesar di Indonesia, PT Great Giant Pineapple selama hampir 30 tahun. Sebelumnya telah menulis buku: “Memahami Perang Dagang AS-China dan Dampaknya terhadap Perekonomian Global (2021)”, “Memahami Dahsyatnya Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Global (2021)”, “Buku Ajar Perilaku Organisasi dalam Praktiknya di Dunia Kerja (2022)”.

Yuliana Yamin, S.E., M.M.



Menyelesaikan Gelar Sarjana Ekonomi Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai pada tahun 2001 dan melanjutkan Magister Manajemen pada Program Manajemen di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai pada Tahun 2015 dan di angkat sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi pada Tahun 2003 di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai.

Dewi Rosaria, SE., Msi., Ak., CA., CPA



Beliau ini S1 dan S2 Akuntansi dari Universitas Trisakti, Beliau sejak lulus S1 pada tahun 2007 aktif menjadi Auditor Akuntan Publik Hingga saat ini, Beliau juga pernah bekerja menjadi internal Auditor di Dana Pensiun BPJS Ketenagakerjaan, selain aktif di dunia profesional Akuntan Publik beliau juga aktif menjadi akademisi, saat ini beliau dosen tetap di IIB Darmajaya Lampung, beliau juga pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi seperti Bina Nusantara, Akademi Akuntansi Lampung, Universitas Bandar Lampung dan lainnya. Beliau juga memiliki Usaha Bimbingan belajar untuk Anak Usia Sekolah dengan Brand Bimba I Can Read.

E-mail : dewirosari.msi@gmail.com

Lidia Wahyuni, S.E., M.Ak., CPIA



Penulis lahir pada tanggal 26 Januari 1984 di Pekanbaru merupakan anak pertama dari empat bersaudara. Ia menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti pada tahun 2001 dan memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti (FEB Usakti) tahun 2005. Kemudian ia melanjutkan pendidikan di Program Studi Magister Akuntansi Universitas Padjadjaran dan memperoleh gelar Master Akuntansi (M.Ak) pada tahun 2012. Pernah mengikuti *Training of Trainer* ATLAS yang diadakan Auditor Indonesia. Ia memperoleh sertifikasi Certified Accurate Professional (CAP) *for Accurate Online*. Ia pernah menjabat sebagai Branch Service Manager Bank Permata Kantor Cabang Rawasari, Jakarta tahun 2013-2016. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti Jakarta. Aktif di dunia Akuntan Publik sejak 2016 hingga saat ini menjadi staf audit di KAP Suparman Bambang Ghanis di Jakarta.

Amir Hamzah, ST., MM., QRMA., QCRO., CGP



Penulis lahir di Palembang tanggal 20 Juni 1973. Penulis menempuh pendidikan di SD Yakrapena no. 5 Plaju (lulus tahun 1973), SMP Yaktapena 2 Plaju (lulus tahun 1989), SMA Yaktapena 1 Plaju (lulus tahun 1992), kemudian melanjutkan studi S1 di program studi Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (lulus tahun 2001) dan S2 di program program Magister Manajemen di Universitas Tridinanti (lulus tahun 2014). Saat ini penulis menjadi karyawan di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Kemudian menjadi Dosen di Politeknik Anika Palembang, dan menjadi Dosen Praktisi di Universitas IBA Palembang.

Associate Prof. Dr. Sparta, SE.Ak., ME., CA.



Meraih gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi di Universitas Andalas pada Tahun 1989. Selanjutnya meraih gelar Magister bidang Keuangan di Universitas Indonesia pada tahun 2002. Gelar Doktor di bidang Keuangan dan Perbankan beliau raih pada tahun 2015 di Universitas Padjadjaran. Profesi dosen telah beliau jalani sejak tahun 1987 sampai 1991 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang sebagai Dosen Tetap PNS. Tahun 1991 sampai dengan sekarang dilanjutkan mengajar di berbagai perguruan tinggi swasta di Jakarta (FE UNTAR, FE Trisakti, STIE Trisakti, Indonusa Esa Unggul, Universitas Mercu Buana, STEKPI, Universitas Pancasila, STEI Rawamangun, FE Universitas Multimedia Nusantara dan FE Universitas Atmajaya) dan pernah mengajar selama 8 tahun di Program Ektensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2000-2007). Disamping sebagai pengajar, beliau juga banyak memiliki pengalaman di dunia praktik yaitu PT. Sumber Saran Sempurna sebagai resident kosultan di BAPEDA Tk.1 Padang tahun 1989, di Kantor Akuntan Publik (KAP) Gafar Salim, Padang, di Kantor Akuntan “Eka Masni” Jakarta, di Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) sejak tahun 1991 sampai dengan 1999 dengan jabatan terakhir sebagai Kepala Pembiayaan Kredit, sebagai konsultan keuangan di Pusat Pengembangan Akuntansi FEUI (PPA UI), mulai bergabung di Indonesia Banking School (IBS) sejak awal berdirinya yaitu tahun 2004 sampai sekarang. Selama di IBS beliau pernah menjadi Kepala Program Studi Akuntansi (2004-2009), sebagai redaktur pertama yang menerbitkan jurnal ilmiah “Jurnal Keuangan dan Perbankan” tahun 2004, Sekretaris Penerimaan Mahasiswa Baru 2015, Wakil Ketua Magang Mahasiswa pertama 2004, Ketua Magang IBS sejak tahun 2015-2022), dan sebagai Anggota Senat IBS sejak tahun 2004 sampai saat ini, sejak tanggal 1 Februari 2015 – 1 Maret 2022 sebagai Wakil Ketua I Bidang Akademik IBS. Pernah menjadi anggota tim Fit and Proper Test di OJK tahun 2020-2022 untuk Lembaga Keuangan Non

Bank. Dan menjadi Reviewer di Jurnal akreditasi Sinta 1 di FEB Udayana Bali sejak tahun 2018 sd sekarang.

Berbagai tulisan ilmiah tingkat nasional maupun internasional telah dihasilkan oleh beliau dalam artikel jurnal maupun seminar. Buku “Bank landing-Theory and Practice edition 3th’ karangan bersama dengan Dr. Tom Crunje and Dr. Apriane D. Atahau, terbitan McGraw-hill, Australia, telah diterbitkan tahun 2017. Terdapat 42 tulisan beliau yang diterbitkan di jurnal ilmiah nasional dan internasional sejak tahun 2000 sampai dengan saat ini, pemakalah sebanyak 28 makalah/paper ilmiah diberbagai conference di dalam negeri (Jakarta, Manado, Padang, Salatiga Jawa Tengah, Belitung, Bali, Semarang, Samarinda, Jayapura Irian, dan Lampung, Kendari) dan pemakalah sebanyak 5 paper di international conference di Shanghai 2014, Singapore 2016, di Thailand 2018, dan Syah Alam Malaysia 2019. Book chapter sebanyak 6 buah (Jakarta, Springer Singapore, Australi dan Malaysia). Email: sparta@ibs.ac.id. CV lengkap penulis dapat dilihat di: <https://indonesiabankingschool.academia.edu/SpartaAk/CurriculumVitae>.

Edi Pranyoto, S.E., M.M., CISMA., CRM.



Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Program Studi Manajemen Universitas Lampung pada tahun 2008. Kemudian, menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dengan Konsentrasi Keuangan di Program Pascasarjana Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya pada tahun 2013. Penulis merupakan pengajar di Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya dimulai pada pertengahan tahun 2011 sampai dengan sekarang. Penulis juga mengajar di Universitas Bina Nusantara Jakarta. Awal tahun 2015, penulis menjadi Dosen Tetap di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya. Penulis juga aktif menjadi mentor UMKM Binaan Bank BRI untuk regional Lampung dan

Bengkulu. Selain itu, penulis juga aktif di Lembaga Riset Indonesia, Bina UMKM Indonesia dan sebagai konsultan lingkungan bagi perusahaan dan pemerintah daerah. Penulis dapat dihubungi melalui kontak 085381144444 atau email edipranyoto@gmail.com.

Adv. Ass. Prof. Dr. Gilbert Rely, S.E., S.H., Ak., M.Ak., MBA., CA., CMA., Asean CPA., CIBA., CERA., CSRS., CSRA., CSP., CBV. CAPM., CAPF., CETP., CTA., CIFA., CIAPA., CRMPA., CRMPC., CSEM., CFRA.,



Riwayat pendidikan penulis yaitu Lulus S3 Trisakti University, Jakarta – Doctoral Program in Accountancy, August 22, 2017, Doctor (Dr.), Lulus S1 - 17 Agustus 1945 University (UTA), Faculty of Law, Jakarta Utara, Indonesia, October 25th, 2010, gelar S.H., Lulus S2 - Kwik Kian Gie School of Business (IBI KKG), Jakarta Utara, Indonesia, gelar “Master of Accounting (M.Ak.)”, September, 10th, 2009, Lulus dari Kwik Kian Gie School of Business (IBI KKG), Jakarta Utara, Indonesia, gelar “Accountant (Ak)”, July, 2006 - August 2007, and Register of State Accountant (RNA) No. D. 44.808 to be D 4422, Lulus dari City University, Los Angeles, California, United State of America (USA), 1991, gelar “Master of Business Administration (MBA)”, Lulus S1 - Tarumanagara University, Jakarta, Indonesia, 1987 gelar “Sarjana Ekonomi (S.E.)”, Akuntansi.

Penulis memiliki sertifikasi beberapa profesi antara lain; advokat, keuangan, akuntansi, laporan keberlanjutan dan perpajakan, dan saat ini sebagai dosen tetap program Magister Akuntansi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi dengan pangkat Lektor, menjabat sebagai Ketua Umum Perkoppi (Perkumpulan Konsultan Praktisi Perpajakan Indonesia (asosiasi konsultan pajak yang ke 3 di Indonesia – (periode October 10, 2020 - October 10, 2025), www.perkoppi.or.id, dan General Secretary of Yayasan Pendidikan Ilmu Akuntansi Indonesia (YPIAI), Jakarta,

2019 – now. www.ypii.or.id. General Secretary of Yayasan Sinar Pelita Bangsa Cemerlang (YSPBC), Jakarta, April 2021 – 2025. www.yspb.or.id dan General Secretary of Perkumpulan Pengacara Praktisi Hukum Pajak Indonesia (P3HPI), Jakarta, April 2021 – 2025. www.p3hpi.or.id dan email gilbertrely@gmail.com

Hartatik, S.Si,M.Si,M.Kom



Hartatik, S.Si,M.Si. CSOPA, CODP, CBOA, CLMA,CPRW. , lahir di desa yang indah ,desa Tunggur, Lembeyan, Magetan,Jawa Timur. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) jurusan Matematika dan S2 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) jurusan Statistika keminatan Statistika Komputasi.

Profesi sebagai dosen di Perguruan Tinggi di Surabaya tahun 2001 -2005. Pengalaman praktis analisa data dan manajerial diantaranya di perusahaan multinasional bidang multimedia dan TI di Surabaya sebagai manager operasional tahun 2004-2009, diamanti sebagai Pengelola program studi Teknik Informatika, 2018-sekarang, serta konsultan pengolahan dan analisa data. Saat ini penulis aktif mengajar di Universitas Sebelas Maret Surakarta Program Studi Teknik Informatika dari tahun 2009 hingga sekarang juga aktif dalam komunitas bidang teknologi informasi sesuai dengan bidang riset yang ditekuni yaitu giat perempuan dan SDM, digital payment, bigdata , artificial intelligence(AI), business intelligence, Machine learning, Decision Support System, Applied data science and AI. Korespondensi: hartatik.uns@gmail.com

Muhammad Rizki, S.E., M.M. CRP.



Beliau ini telah menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi pada tahun 2014, S2 Manajemen Keuangan pada tahun 2017, dan sertifikasi keahlian bidang pekerjaan Manajemen Risiko Utama pada tahun 2020. Sebelum beliau menjadi dosen tetap pada program studi Administrasi Bisnis Sektor Publik di kampus Politeknik STIA LAN Jakarta, beliau pernah bekerja di unit *Accounting and Controlling* sebuah bank pada tahun 2012-2017. Tema hasil karya penelitian yang telah beliau hasilkan antara lain berkaitan dengan keuangan, perbankan, kebijakan ekonomi, dan UMKM. Email : muhammadrizki@stialan.ac.id

Hidayatullah, SE., Msi., Mkom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP



Beliau merupakan seorang Akademisi dan Praktisi Akuntan Publik. Beliau lulus S1 Akuntansi (2007) dari Universitas Trisakti, PPAK (2008) dari Universitas Trisakti, S2 Akuntansi (2010) dari Magister Ilmu Akuntansi Universitas Trisakti, S2 Komputer (2015) dari Magister Ilmu Komputer Universitas Budi Luhur, Saat ini sedang menempuh S2 Hukum di Magister Ilmu Hukum Universitas Lampung dan S3 Akuntansi di Program Doktorat Ilmu Ekonomi Universitas Lampung.

Beliau mengajar di Kampus sejak 2006 di berbagai perguruan tinggi seperti Universitas Trisakti, STIE trisakti, BINUS University, Universitas Mercubuana, Universitas Bandar Lampung, Akademi Akuntansi Lampung dan IIB Darmajaya Lampung. Beliau Aktif di Dunia Akuntan Publi sejak tahun 2007 hingga saat ini menjadi Associat Parterner di KAP Bambang Sutopo dan Rekan di Bintaro. Beliau mendirikan beberpa Lembaga seperti Yayasan Pendidikan Auditor Indonesia, PT Lembaga Riset Indonesia, Bina Tani Indonesia, Bina UMKM Indonesia dan PT Auditor Indonesia

Newtwork,

E-mail : hidayat.kampai@gmail.com,

website : www.hidayatkampai.com