

## MANAJEMEN RISIKO BISNIS

Lela Nurlaela Wati  
STIE Muhammadiyah Jakarta

Ahmad Darda  
STIE Muhammadiyah Jakarta

**Abstrak:** *Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan, adanya persaingan yang semakin ketat, serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Risiko bisa datang kapan saja dan sulit dihindari, risiko bisa berdampak signifikan terhadap kerugian perusahaan, sehingga risiko sangat penting untuk dikelola. Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga perusahaan atau organisasi bisa mengoptimalkan risiko tersebut.*

*Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya saja, tetapi juga tergantung pada manusia pengambil dan pengelola risiko tersebut. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan konsep manajemen risiko dan cara mengelola risiko di perusahaan ataupun organisasi.*

**Kata Kunci:** *Risiko, Manajemen Risiko*

### PENDAHULUAN

Krisis multidimensi yang melanda Indonesia dalam kurun waktu tahun 1997-1998 memberikan akses yang sangat besar terhadap dinamika kehidupan ekonomi, sosial dan politik bangsa. Dimulai dari krisis ekonomi yang menghantam Indonesia pada tahun 1997, efek domino pun langsung mendera masyarakat Indonesia di berbagai lini. Penurunan daya beli masyarakat, munculnya krisis sosial, dan meningkatnya pengangguran karena PHK menjadi permasalahan sosial yang krusial. Begitu juga dengan krisis global yang terjadi pada tahun 2008 semester kedua yang disebabkan oleh sub prime mortgage Amerika Serikat, turut berdampak pada melemahnya harga-harga saham perusahaan di Bursa Efek Indonesia.

Adanya krisis tersebut berdampak besar terhadap eksistensi suatu perusahaan, dan terjadinya dampak krisis tersebut diakui sebagai akibat belum diterapkannya manajemen risiko perusahaan secara efektif, bahkan banyak perusahaan-perusahaan yang belum

menerapkan manajemen risiko. Harus diakui, penerapan manajemen risiko di Indonesia masih sangat rendah.

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul.

Informasi yang diperoleh dari manajemen risiko sangat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait, seperti investor, pemasok, kreditur, pemegang saham dan pihak-pihak lainnya yang memiliki kepentingan. Informasi mengenai manajemen risiko berguna bagi investor dalam melakukan analisis risiko agar hasil pengembalian yang diharapkan dapat diterima. Selanjutnya, informasi tersebut juga berguna bagi pemasok untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk melunasi utang atas pembelian barang dan jasa. Informasi

risiko juga berguna bagi kreditor untuk menilai kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban (hutang) dan bunganya.

Berdasarkan latar belakang penulisan di atas, penulis dapat merumuskan permasalahan, yaitu: Bagaimana manajemen risiko mampu mengelola dan meminimalkan risiko yang akan terjadi?

Adapun tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan konsep manajemen risiko dan cara mengelola risiko di perusahaan ataupun organisasi. Metode penulisan berdasarkan kajian pustaka melalui berbagai literatur.

## PEMBAHASAN

### Risiko dan Manajemen Risiko

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi karena kurang atau tidak terdapatnya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Menurut Wideman dalam Mamduh (2009), ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*Opportunity*), sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan akibat yang merugikan dikenal dengan istilah risiko (*Risk*).

Risiko dapat juga diartikan sebagai suatu kemungkinan yang menimbulkan atau menyebabkan kerugian atau bahaya (Regan:2003). Risiko pertama kali dikenal pada tahun 2100 sebelum masehi dan dapat ditemukan pada Piagam Hammurabi (*codex Hammurabi*), yang mencetuskan konsep '*bottomry*'. Piagam tersebut mencantumkan peraturan dimana pemilik kapal dapat meminjam uang untuk membeli kargo; namun bila dalam perjalanan kapalnya tenggelam atau hilang, ia tidak perlu mengembalikan uang pinjaman tersebut. Masa ini disebut sebagai *zaman pertama manajemen risiko*, di mana perusahaan hanya melihat risiko *non-entrepreneurial* (seperti misalnya keamanan).

Untuk dapat menanggulangi semua risiko yang mungkin terjadi, diperlukan sebuah proses yang dinamakan sebagai manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan suatu pro-

ses dalam mengidentifikasi risiko, penilaian risiko dan pengambilan langkah-langkah untuk mengurangi risiko sehingga risiko tersebut berada pada tingkat yang dapat diterima Clough and Sears (1994) menyatakan bahwa manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang komprehensif untuk menangani semua kejadian yang menimbulkan kerugian. Manajemen risiko juga merupakan suatu aplikasi dari manajemen umum yang mencoba untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menangani sebab dan akibat dari ketidakpastian pada sebuah organisasi.

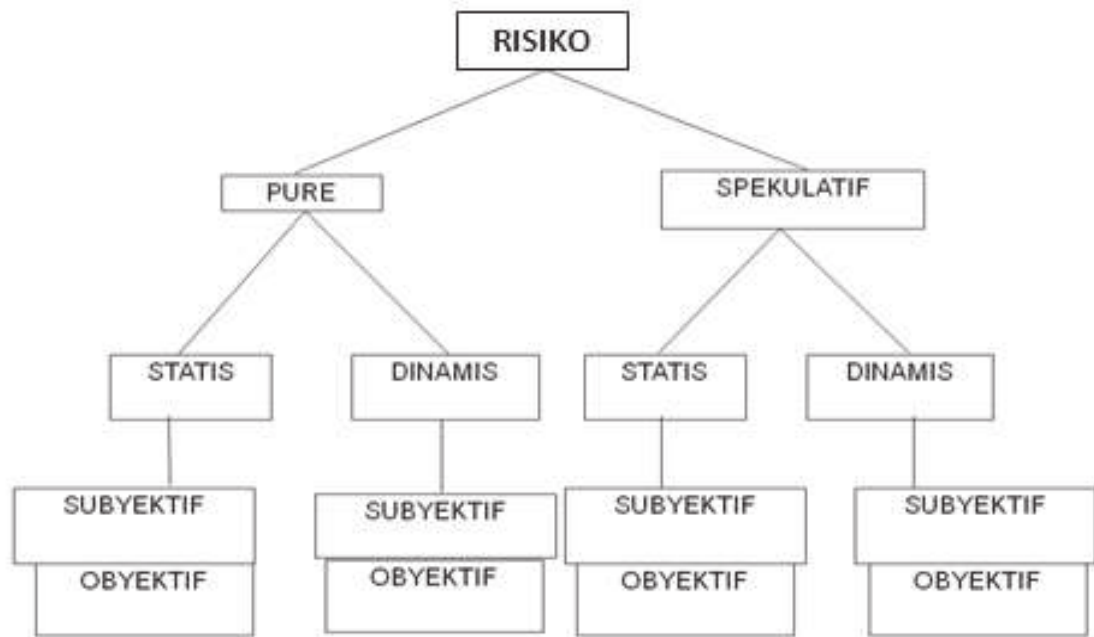
### Faktor Penyebab Terjadinya Risiko dan Tipe Risiko

Dua faktor penyebab risiko adalah bencana (*perils*) dan bahaya (*hazards*). Banjir, tanah longsor, gempa, gelombang laut tinggi merupakan contoh-contoh bencana yang secara langsung dapat menimbulkan kerugian. Sementara bahaya terbagi atas beberapa jenis :

1. Bahaya fisik (*physical hazard*) misalnya berhubungan dengan fasilitas bangunan suatu perusahaan,
2. Bahaya moral (*moral hazard*) misalnya sikap ketidakjujuran atau ketidakdisiplinan.
3. Bahaya morale (*morale hazard*) misalnya sikap yang tidak hati-hati ataupun kurangnya perhatian dari pihak-pihak terkait dalam suatu perusahaan.
4. Bahaya karena hukum atau peraturan (*legal hazard*) misalnya akibat mengabaikan undang-undang atau peraturan yang telah ditetapkan. (Kasidi:2010)

Mamduh Hanafi (2009) mengklasifikasikan risiko menjadi dua yaitu:

1. Risiko murni (*pure risks*) adalah risiko dimana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Contoh : kecelakaan, kebakaran, banjir dsb.
2. Risiko spekulatif adalah risiko dimana kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan. Contoh: usaha bisnis, membeli saham.



Gambar 1  
Tipe Risiko

Sumber: Mamduh Hanafi (2009)

Disamping kategori murni dan spekulatif, risiko juga bisa dibedakan antara risiko yang dinamis dan statis. Risiko statis muncul dari kondisi keseimbangan tertentu. Contoh: risiko terkena petir merupakan risiko yang muncul dari kondisi alam yang tertentu. Karakteristik risiko ini praktis tidak berubah dari waktu ke waktu. Risiko dinamis muncul dari perubahan kondisi tertentu. Contoh: perubahan kondisi masyarakat semakin kritis, sadar akan haknya, maka risiko hukum (*legal risk*) yang muncul karena masyarakat lebih berani mengajukan gugatan hukum (*sue*) terhadap perusahaan akan semakin besar.

Risiko bisa bersifat subyektif dan obyektif. Risiko subyektif berkaitan dengan persepsi seseorang terhadap risiko. Dengan kata lain, kondisi mental seseorang akan menentukan kesimpulan tinggi rendahnya risiko tertentu. Contoh: untuk standar deviasi (*risk*) pasar yang sama sebesar 25%, dua orang dengan kepribadian berbeda akan mempunyai cara pandang yang berbeda. Orang yang *risk averse* akan menganggap risiko investasi di pasar modal terlalu tinggi. Sementara bagi orang agresif (*risk seeker*),

risiko investasi di pasar modal dianggap tidak terlalu tinggi. Risiko obyektif adalah risiko yang didasarkan pada observasi parameter yang obyektif (Mamduh:2009).

### Konsep Dasar Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah sebuah cara yang sistematis dalam memandang sebuah risiko dan menentukan dengan tepat penanganan risiko tersebut. Ini merupakan sebuah sarana untuk mengidentifikasi sumber dari risiko dan ketidakpastian, dan memperkirakan dampak yang ditimbulkan dan mengembangkan respon yang harus dilakukan untuk menanggapi risiko (Uher 1996).

Ada lima konsep dasar dalam Manajemen Risiko yang menurut James Essinger dan Joseph Rosen harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat organisasi yang terlibat dalam proses Manajemen Risiko, yaitu:

1. Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan. Ada banyak pendekatan dalam menilai *risk and return* dari setiap transaksi atau instrument. Manajemen risiko akan lebih efektif untuk portfolio yang besar dan kompleks. Tetapi manajemen risiko juga

merupakan strategi yang fleksibel, karena tidak hanya diterapkan untuk portfolio yang besar, tetapi juga dapat menjadi pendekatan yang rinci bagi portfolio yang kecil.

2. Sifat dari instrument yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko. Secara relative tidak ada satu strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrument.
3. Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
4. Manajemen risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan Return dan sekaligus mengurangi Risiko. Peter L. Bernstein berpendapat bahwa manajemen risiko sendiri bisa menghasilkan risiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen Organisasi terhadap seluruh risiko Organisasi yang ada. Ibarat pengemudi mobil yang menggunakan tali pinggang pengaman, akan mengemudikan mobil secara kurang berhati-hati dibandingkan apabila ia tidak menggunakan ikat pinggang pengaman.
5. Lingkungan usaha organisasi saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit. Kecenderungan pasar yang semakin bergejolak, perkembangan instrument baru, meningkatnya persaingan, meningkatnya interaksi global, nasabah yang semakin menuntut, dan perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi informasi dan telekomunikasi telah semakin mempersulit Pengelolaan Risiko Organisasi.

Dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu perusahaan, Irham Fahmi (2011) mengatakan bahwa terdapat beberapa manfaat yang diperoleh, yaitu:

1. Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer 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 maupun jangka panjang.
3. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian finansial.
4. Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.
5. Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable.

### **Budaya Manajemen Risiko dan Komitmen**

Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya akan tetapi tergantung pada manusia pengambil dan pengelola risiko tersebut. Banyak pegawai, karakter, sikap (*attitude*) dan keterampilan yang berbeda dalam organisasi menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang harus menjadi manajer risiko karena setiap pegawai bertanggung jawab atas kegiatan dan hasil kerjanya.

Pengembangan budaya manajemen risiko jauh lebih penting dibandingkan membangun sebuah kebijakan dan prosedur yang paling komplis karena pengelolaan risiko harus di implantasikan kepada setiap orang dari jenjang paling bawah sampai pada jenjang paling atas (Tampubolon:2009). Langkah untuk membangun budaya risiko:

- 1 Membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko sebagai pusat untuk membangun dan menyebarluaskan kebijakan dan prosedur risiko keseluruhan jenjang organisasi.
- 2 Menyusun manual kode etik.
- 3 Merekrut pegawai yang memiliki sikap yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
- 4 Menjadikan manajemen risiko sebagai syarat untuk menduduki semua posisi manajemen

- 5 Menerapkan sanksi bagi pelaksana atau pengambil risiko.
- 6 Memberikan insentif guna mendorong pegawai dalam mengelola risiko dengan baik.
- 7 Menerapkan seperangkat aturan agar pegawai tidak berani mengambil risiko yang berlebihan.
- 8 Memasukkan penilaian kinerja mengelola risiko ke dalam proses penilaian kinerja pegawai.

Kunci sukses sebuah organisasi adalah adanya manajemen yang berkualitas pada semua tingkatan. Manajemen bisa didukung dan juga bisa dibatasi oleh organisasi yang mengelilingi dan mengawasi mereka. Sebagai pengambil keputusan di tingkat transaksi, mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dengan semakin baik apabila didukung oleh budaya organisasi, sistem, struktur dan lain-lain yang juga harus baik.

Mc Kinsey dalam Tampubolon (2009) menawarkan lima hal yang perlu mendapat perhatian dewan Komisaris dan Direksi dalam membangun organisasi seperti berikut:

1. Definisikan dan komunikasikan filosofi dan tujuan organisasi
2. Buat risiko terlihat lebih nyata dengan cara mengembangkan bahasa risiko yang bersifat umum bagi organisasi
3. Identifikasi pengambil risiko terbaik dan bangun struktur organisasi yang kondusif disekitar mereka
4. Selaraskan tujuan setiap individu dalam organisasi dengan tujuan perusahaan
5. Evaluasi ulang sistem-sistem limit secara berkala

Oleh karena itu menjadi tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi untuk membangun organisasi yang kondusif bagi pengambilan keputusan yang menguntungkan di tingkat transaksi dan bagi terbangunnya

komitmen berorganisasi secara totalitas (*total organizational commitment*).

Komitmen ini harus dimulai oleh manajemen puncak yang selanjutnya dipublikasikan dan didemonstrasikan melalui program seperti diskusi dalam rapat-rapat, memorandum, kebijakan, deskripsi jabatan, dan sistem performance evaluation.

Terdapat banyak struktur organisasi dalam kaitannya dengan manajemen risiko. Struktur organisasi ini dapat disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta kemampuan suatu organisasi. Berikut ini adalah contoh struktur organisasi yang terkait dengan manajemen risiko:

### **Proses Manajemen Risiko**

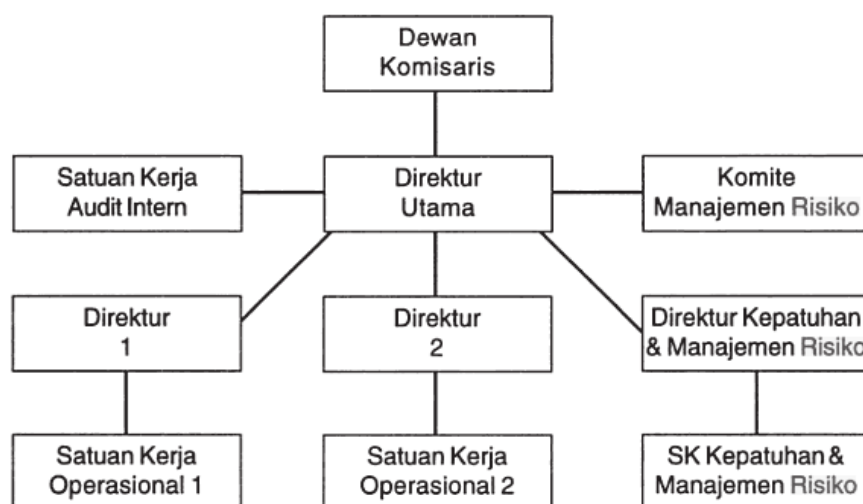
Manajemen menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka Mamduh Hanafi (2009) membagi proses manajemen risiko menjadi beberapa tahap antara lain:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan manajemen risiko bisa dimulai dengan menetapkan visi, misi dan tujuan yang berkaitan dengan manajemen risiko. Kemudian perencanaan manajemen risiko bisa diteruskan dengan penetapan target, kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Akan lebih baik lagi jika visi, misi, kebijakan dan prosedur tersebut dituangkan secara tertulis. Dokumen tertulis semacam itu memudahkan pengarahan, sekaligus menegaskan dukungan manajemen terhadap program manajemen risiko.





Gambar 2  
Organisasi Manajemen Risiko

Sumber: Robert Tampubolon (2009)

Contoh misi atau kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko dari beberapa perusahaan/organisasi:

*Pernyataan Misi Manajemen Risiko Goldman Sach:*

*Misi dari departemen risiko adalah mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko pasar dari posisi perusahaan supaya traders, manajer dan prsonel lain dalam organisasi dan terutama komite risiko memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi (informed decision) mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil.*

*(Goldman Sach adalah perusahaan sekuritas Amerika Serikat)*

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan manajemen risiko meliputi aktivitas operasional yang berkaitan dengan manajemen risiko. Proses identifikasi dan pengukuran risiko kemudian diteruskan dengan manajemen (pengelolaan) risiko yang merupakan aktivitas operasional yang utama dari manajemen risiko.

### a. Identifikasi risiko

Identifikasi risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang dihadapi oleh suatu organisasi.

Teknik untuk mengidentifikasi risiko, misal dengan menelusuri sumber risiko sampai terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan. Sebagai contoh: kompor ditaruh dekat penyimpanan minyak tanah. Api merupakan sumber risiko, kompor yang ditaruh dekat minyak tanah merupakan kondisi yang meningkatkan terjadinya kecelakaan, bangunan yang bisa terbakar merupakan eksposur yang dihadapi perusahaan.

### b. Evaluasi dan Pengukuran Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko dengan lebih baik. Jika kita memperoleh pemahaman yang lebih baik, maka risiko akan lebih mudah dikendalikan. Evaluasi yang lebih sistematis dilakukan untuk mengukur risiko tersebut. Sebagai contoh: kita bisa memperkirakan probabilitas (kemungkinan) risiko atau suatu kejadian jelek terjadi. Dengan probabilitas tersebut kita berusaha mengukur risiko. Misal: ada risiko perusahaan terkena jatuhnya meteor atau komet, tetapi probabilitas risiko semacam ini sangat kecil (0,000000001). Karena itu risiko tersebut tidak perlu diperhatikan. Contoh lain: risiko kebakaran dengan probabilitas (misal) 0.6. karena

probabilitas yang tinggi maka risiko kebakaran perlu diberi perhatian ekstra.

### c. Pengelolaan Risiko

Risiko harus dikelola, jika tidak maka konsekuensinya bisa cukup serius misal kerugian yang cukup besar. Risiko bisa dikelola dengan berbagai cara antara lain dengan melakukan penghindaran, risiko tersebut ditahan, melakukan diversifikasi, mentransfer risiko, dan mengendalikan risiko dan mendanai kerugian sendiri.

### 3. Pengendalian

Tahap berikutnya dari proses manajemen risiko adalah pengendalian yang meliputi evaluasi secara periodik pelaksanaan manajemen risiko, **output** pelaporan yang dihasilkan oleh manajemen risiko dan umpan balik (**feedback**). Format pelaporan manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya dan dari satu kegiatan kegiatan lainnya.

#### Identifikasi Risiko

Jika risiko tidak bisa diidentifikasi maka risiko tidak dapat diukur sehingga kita tidak bisa mengelola risiko. Terdapat dua tipe risiko yaitu risiko murni dan risiko spekulatif (risiko bisnis). Karena risiko memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka pengukurannya pun juga berbeda-beda.

Pengidentifikasian risiko adalah hal pertama yang harus dilakukan sebelum pengukuran risiko. Secara umum langkah-langkah dalam identifikasi dan pengukuran risiko adalah:

1. Mengidentifikasi risiko dan mempelajari karakteristik risiko.
2. Mengukur risiko dengan melihat seberapa besar dampak risiko tersebut terhadap kinerja perusahaan.
3. Menentukan prioritas risiko.

Terdapat beberapa teknik yang bisa digunakan dalam mengidentifikasi bahwa perusahaan atau organisasi memiliki eksposur terhadap risiko:

#### 1. Analisis Sekuen Risiko

Risiko mempunyai sekuen (rangkaian) dari sumber risiko sampai kemudian munculnya kerugian karena risiko tersebut.

Dengan adanya analisis sekuen kita bisa melakukan pencegahan munculnya kejadian yang tidak diinginkan dengan fokus terhadap sekuen yang terjadi. Contohnya untuk menghadapi faktor risiko atau bangunan yang menghadapi eksposur terhadap kebakaran dapat dilakukan dengan cara menggunakan kompor listrik, menjauhkan minyak tanah. Dengan demikian, bisa mengurangi kerusakan gedung karena kebakaran

#### 2. Mengidentifikasi Sumber-sumber risiko

Dengan memperluas pengamatan terhadap sumber-sumber risiko. Sumber-sumber risiko dilingkungan sekitar kita :

- a. Lingkungan fisik : bangunan yang dimakan usia sehingga menjadi rapuh, sungai yang menyebabkan banjir, gempa, badai, topan.
- b. Lingkungan sosial : Kerusakan sosial, demonstrasi, konflik dengan masyarakat lokal, pemogokan pegawai, perampokan.
- c. Lingkungan politik : perubahan perundang, perubahan aturan, konflik antar negara yang mendorong boikot produk perusahaan.
- d. Lingkungan legal : gugatan karena gagal mematuhi peraturan dan perundangan yang berlaku.
- e. Lingkungan operasional : kecelakaan kerja, kerusakan mesin, kegagalan sistem komputer, serangan virus terhadap komputer.
- f. Lingkungan ekonomi : kelesuhan ekonomi, inflasi yang tidak terkendali.

Dengan mengamati sumber-sumber risiko, kita bisa memperoleh gambaran risiko apa saja yang mungkin muncul dan membahayakan organisasi. Alternatif katagori sumber risiko adalah sebagai berikut :

- a. Konsumen : keluhan dari konsumen yang mengakibatkan kekecewaan dan tidak mau membeli produk perusahaan, konsumen merasa rugi kemudian menuntut perusahaan.
- b. Supplier : pasokan dari supplier tidak sesuai yang diharapkan.

- c. Pesaing : pesaing meluncurkan produk baru yang lebih baik, pesaing menurunkan harga yang bisa mengakibatkan persaingan harga.
  - d. Regulator : perusahaan gagal mematuhi perusahaan yang berlaku, perubahan perundangan yang berlaku mengakibatkan perusahaan rugi.
3. Teknik pendukung lainnya
- a. Metode laporan keuangan  
Metode tersebut dimulai dengan melihat rekening-rekening dengan laporan keuangan. Dari rekening tersebut kemudian dianalisis risiko apa saja yang bisa muncul dari rekening yang melibatkan rekening tersebut.  
Contoh : khas merupakan salahsatu rekening di neraca, risiko yang bisa muncul atau melibatkan khas misalnya pencurian khas, penyelewengan khas, dll
  - b. Menganalisis flow chart kegiatan dan operasi perusahaan  
Metode ini berusaha melihat sumber risiko dari flow chart kegiatan dan operasi perusahaan. Metode ini sangat sesuai untuk risiko tertentu seperti risiko dari proses produksi.  
Proses produksi dimulai dengan masuknya input, mengerjakan input sampai menjadi output tertentu. Dalam rangkaian kegiatan produksi ada kemungkinan muncul kejadian yang tidak diinginkan, seperti kecelakaan kerja, kerusakan mesin, dll  
Dengan mengamati prosesnya kita bisa mengidentifikasi sumber risiko yang menyebabkan kejadian negatif tersebut.
  - c. Analisis Kontrak  
Bertujuan melihat risiko yang bisa muncul karena kontrak tertentu. Risiko ini berkaitan dengan risiko tuntutan hukum.
  - d. Catatan Statistik Kerugian dan Laporan Kerugian Perusahaan  
Jika perusahaan mempunyai database yang baik maka dapat mencatat kerugian-kerugian.  
Analisis terhadap penyimpangan dapat membantu mengidentifikasi sumber-sumber risiko.
  - e. Survei atau wawancara terhadap manajer, manajer paling tahu operasi perusahaan termasuk risiko-risiko yang dihadapi. Sebagai ilustrasi, United Grain Growers yang merupakan perusahaan di bidang pertanian di Canada melakukan sesi brainstorming antara manajer dan konsultan manajer risiko. Untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang paling penting dihadapi. Hasil diskusi tersebut menunjukkan ada 6 yang paling penting :
    - 1) Risiko Komoditas : harga komoditas yang jatuh padahal perusahaan memegang komoditas tersebut
    - 2) Risiko Cuaca : Cuaca yang tidak menguntungkan sehingga mengacaukan panen dan menurunkan volume pertanian (penjualan menurun)
    - 3) Risiko Counterparty : Counterparty perusahaan gagal memenuhi kontraknya terhadap perusahaan
    - 4) Risiko Lingkungan : Perusahaan menghadapi tuntutan hukum karena perusahaan dituduh merusak lingkungan (pencemaran lingkungan)
    - 5) Risiko Persediaan : Persediaan mengalami kerusakan ( membusuk)
    - 6) Risiko Kredit : Counterparty gagal bayar kepada perusahaan. Risiko komoditas merupakan risiko yang paling dianggap paling penting oleh manajer UGG.

### **Mengukur Risiko**

Setelah risiko diidentifikasi tahap berikutnya mengukur risiko. Dengan pengukuran risiko kita bisa melihat tinggi rendahnya risiko yang dihadapi perusahaan, kemudian bisa melihat dampak dari risiko terhadap kinerja perusahaan sekaligus bisa melakukan prioritisasi risiko ( risiko yang mana yang paling relevan). Pengukuran biasanya dilakukan melalui kuantifikasi risiko. Pengukuran dan kuantifikasi risiko sangat bergantung kepada karakteristik risiko tersebut. Tabel berikut ini menyajikan ringkasan tipe-tipe risiko dan teknik pengukurannya yang berbeda-beda:



Tabel 1  
Pengukuran untuk beberapa risiko

Tipe Risiko	Definisi	Teknik Pengukuran
Risiko pasar	Harga pasar bergerak ke arah yang tidak menguntungkan (merugikan)	Value at Risk (VAR), stress testing
Risiko kredit	Counterparty tidak bisa membayar kewajibannya (gagal bayar) ke perusahaan	Credit rating, creditmetrics
Risiko perubahan tingkat bunga	Tingkat bunga berubah yang mengakibatkan kerugian pada portfolio perusahaan	Metode pengukuran jangka waktu, durasi
Risiko operasional	Kerugian yang terjadi melalui operasi perusahaan (misal sistem yang gagal, serangan teroris)	Matriks frekuensi dan signifikansi kerugian, VAR operasional
Risiko kematian	Manusia mengalami kematian dini (lebih cepat dari usia kematian wajar)	Probabilitas kematian dengan tabel mortalitas
Risiko kesehatan	Manusia terkena penyakit tertentu	Probabilitas terkena penyakit dengan menggunakan tabel mordibitas
Risiko teknologi	Perubahan teknologi mempunyai konsekuensi negatif terhadap perusahaan	Analisis skenario

Sumber: Mamduh Hanafi (2009)

Teknik pengukuran berbeda tingkat kecanggihannya (tingkat kuantifikasi), mulai dari yang paling sederhana, yaitu matrik frekuensi dan signifikansi kerugian, sampai pada stresstesting yang lebih rumit.

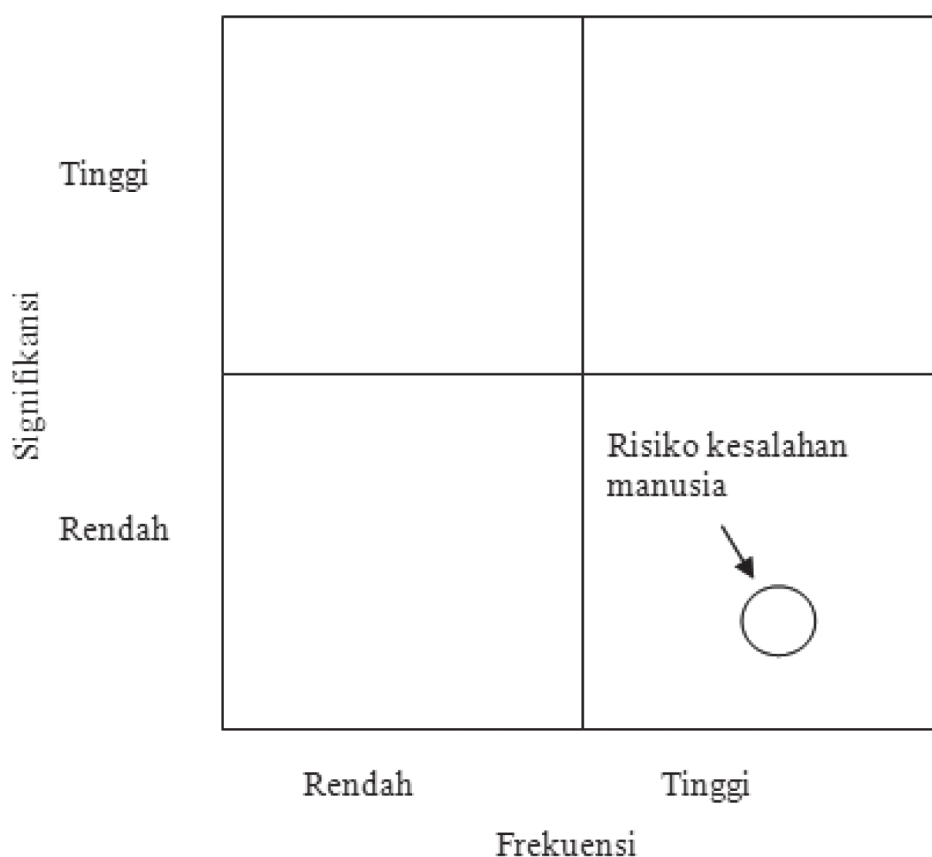
#### **Matriks frekuensi dan signifikansi risiko**

Matriks frekuensi dan signifikansi risiko merupakan teknik pengukuran yang cukup sederhana dan tidak terlalu melibatkan kuantifikasi yang rumit, yaitu adalah mengelompokkan risiko berdasarkan dua dimensi yaitu frekuensi dan signifikansi.

Terdapat 2 hal dalam proses tersebut yaitu :

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

Sebagai contoh, manusia gampang melakukan kesalahan jika mereka kelelahan atau tidak konsentrasi, kemudian dilakukan evaluasi terhadap kesalahan manusia tersebut (human error) dalam pemrosesan transaksi. Berdasarkan pengalaman masa lalu kejadian tersebut sering terjadi, tetapi kerugian yang ditimbulkan biasanya tidak terlalu besar. Berdasarkan informasi tadi, risiko kesalahan manusia dalam pemrosesan transaksi bisa dikategorikan sebagai frekuensi tinggi dan signifikansi rendah.



Gambar 3

Bagan matriks frekuensi dan signifikansi

Gambar di atas menjelaskan daftar risiko yang bisa dibagikan kepada manajer untuk dievaluasi. Terlihat bahwa risiko regulator dan lingkungan berada pada kuadran signifikansi tinggi dan frekuensi rendah. Jika suatu risiko berada dalam kuadran frekuensi rendah dan signifikansi rendah, maka monitoring secara berkala cukup, sedangkan jika risiko berada dalam kuadran frekuensi tinggi dan signifikansi tinggi, maka risiko tersebut sangat serius. Maka harus cepat-cepat di atasi agar tidak mengalami kehancuran.

Berikut ini adalah map risiko untuk risiko pengrusakan lingkungan, dimana risiko pengrusakan lingkungan tersebut mempunyai nilai rata-rata 2 untuk likelihood dan signifikansi berada pada angka 7, artinya kemungkinan terjadinya risiko tersebut jarang (frekuensi rendah) tetapi memiliki dampak yang serius (signifikansi tinggi). Dampak yang serius tersebut muncul karena tuntutan ganti rugi dengan nilai yang signifikan.

### Pengelolaan Risiko

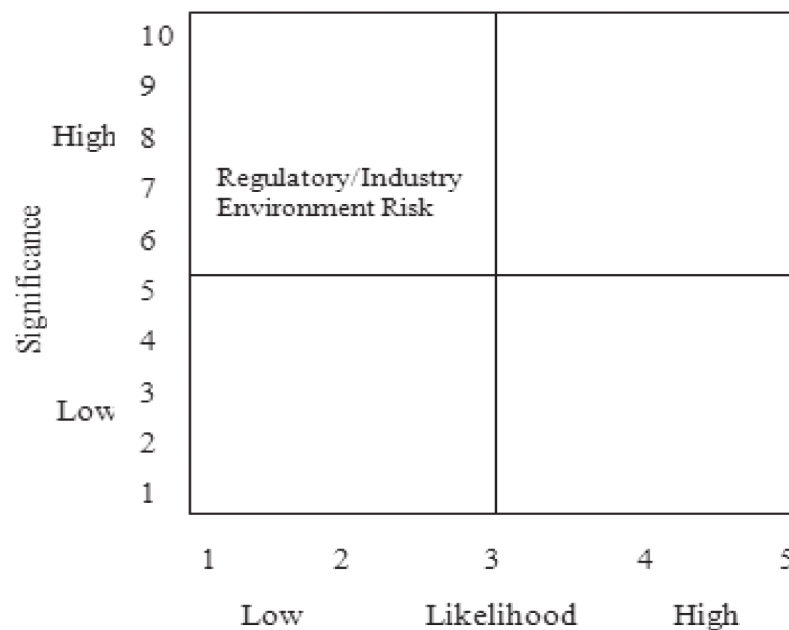
Risiko harus dikelola, jika tidak maka konsekuensinya bisa cukup serius misal kerugian yang cukup besar. Risiko bisa dikelola dengan berbagai alternatif antara lain:

#### 1) Penghindaran

Cara paling mudah dan aman untuk mengelola risiko adalah menghindari. Tetapi cara semacam ini barangkali tidak optimal. Sebagai contoh: jika kita ingin memperoleh keuntungan dari bisnis, maka mau tidak mau kita harus keluar dan menghadapi risiko tersebut. Kemudian kita akan mengelola risiko tersebut.

#### 2) Ditahan (Risk Retention)

Dalam beberapa situasi, akan lebih baik jika perusahaan menghadapi sendiri risiko tersebut (menahan risiko tersebut atau **risk retention**). Jika risiko tersebut benar-benar terjadi, maka perusahaan harus menyediakan dana untuk menanggung risiko tersebut. Risiko yang ditahan bisa didanai dan



Gambar 4  
Risk Map untuk Risiko Pengrusakan Lingkungan

bisa juga tidak didanai. Jika perusahaan tidak menetapkan pendanaan yang khusus ditujukan untuk mendanai risiko tertentu, jika risiko tersebut tidak muncul, maka risiko tersebut tidak didanai. Dalam beberapa situasi, alternatif tersebut merupakan pilihan yang masuk akal. Dalam situasi tersebut, perusahaan bisa mendanai risiko tersebut. Pendanaan bisa dilakukan melalui beberapa cara, seperti menyisihkan dana cadangan, *Self-insurance*, dan *captive insures*.

a. Dana Cadangan

Perusahaan menyisihkan dana tertentu secara periodik yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat dari risiko tertentu.

b. *Self-insurance* dan *Captive Insures*

Pengelolaan dana cadangan bisa ditingkatkan lagi menjadi semacam asuransi untuk internal perusahaan sendiri (*self-insurance*). Meskipun ada keberatan disini tidak mengindikasikan adanya transfer risiko ke pihak luar. Risiko masih berada di perusahaan.

Dengan *self-insurance*, perhitungan dilakukan lebih teliti untuk menentukan berapa besarnya premi yang harus

disisihkan, berapa besarnya tanggungan yang bisa diberikan.

*Captive insurance* dilakukan dengan mendirikan anak perusahaan asuransi yang menjadi bagian dari perusahaan. Risiko dalam perusahaan bisa di asuransikan ke *captive insurers* tersebut.

3) Transfer Risiko

Alternatif lain dari manajemen risiko adalah memindahkan risiko ke pihak lain (mentransfer risiko ke pihak lain). Pihak lain tersebut biasanya mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengendalikan risiko, baik karena skala ekonomi yang lebih baik sehingga bisa mendiversifikasikan risiko lebih baik. Risiko transfer dilakukan melalui beberapa cara:

1. Asuransi

Asuransi merupakan metode transfer risiko yang paling umum, khususnya untuk risiko murni (*pure risk*). Asuransi adalah kontak perjanjian antara yang diasuransikan (*insured*) dan perusahaan asuransi (*insurer*), di mana *insurer* bersedia memberikan kompensasi atas kerugian yang dialami pihak yang diasuransikan, dan

pihak pengasuransi ( *insurer* ) memperoleh premi asuransi sebagai balasannya.

Empat hal diperlukan dalam transaksi asuransi :

- Perjanjian kontrak
- Pembayaran premi
- Tanggungan ( *benefit* ) yang dibayarkan jika terjadi kerugian seperti yang disebutkan dalam kontrak
- Penggabungan ( *pool* ) sumber daya oleh perusahaan asuransi yang diperlukan untuk membayar tanggungan.

## 2. Hedging

Hedging atau lindung nilai pada dasarnya mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih bisa mengelola risiko lebih baik melalui transaksi instrument keuangan.

Cara kerja hedging mirip dengan asuransi, yaitu jika kita rugi karena risiko tertentu kita memperoleh kompensasi dari kontrak lainnya. Jika di asuransi, asuransi diberikan oleh perusahaan asuransi. Sedangkan untuk *hedging* dengan instrument derivatif, kompensasi diberikan oleh pihak lain ( *counter party* ) yang menjual kontrak derivatif tersebut.

## 3. Incorporated

*Incorporated* atau membentuk perseroan terbatas merupakan alternatif transfer risiko, karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya terbatas pada modal yang disetorkan.

## 4. Teknik lainnya

Selain teknik transfer risiko yang disebutkan di atas, ada banyak teknik transfer risiko lainnya.

## 5) Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko dilakukan untuk mencegah atau menurunkan probabilitas terjadinya risiko atau kejadian yang tidak kita inginkan. Untuk risiko yang tidak bisa dihindari, organisasi perlu melakukan pengendalian risiko. Dengan menggunakan dua dimensi yaitu probabilitas dan *severity*. Pengendalian risiko bertujuan untuk mengurangi probabilitas munculnya kejadian, mengurangi tingkat keseriusan ( *severity* ), atau keduanya.

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

### 1. Teori domino ( Heinrich, 1959 )

Teori ini mengatakan bahwa kecelakaan bisa dilihat sebagai urutan lima tahap berikut ini :

- o Lingkungan sosial dan faktor bawaan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu ( misal mempunyai temperamen tinggi sehingga gampang marah )
- o Personal *fault* ( kesalahan individu ), dimana individu tersebut tidak mempunyai respon yang tepat ( benar ) dalam situasi tertentu.
- o *Unsafe act or physical hazard* ( tindakan yang berbahaya atau kondisi fisik yang berbahaya )
- o Kecelakaan
- o Cedera

### 2. Rantai risiko ( *Risk Chain* )

Menurut Mekhofer, 1987, risiko yang muncul bisa dipecah ke dalam beberapa komponen :

- o Hazard ( kondisi yang mendorong terjadinya risiko )
- o Lingkungan di mana *hazard* tersebut berada
- o Interaksi hazard dengan lingkungan
- o Hasil dari interaksi
- o Konsekuensi dari hasil tersebut

### 3. Fokus dan *Timing* Pengendalian Risiko

#### a. Fokus pengendalian risiko

Pengendalian risiko bisa difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan ( *probability* ) munculnya risiko dan mengurangi keseriusan ( *severity* ) konsekuensi risiko tersebut.

Pemisahan ( *separation* ) dan 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.

b. *Timing* pengendalian risiko

Dari sisi *timing* ( waktu ), pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi. Sebagai contoh, perusahaan bisa melakukan training untuk karyawannya mengenai peraturan, prosedur, dan teknik untuk menghindari kecelakaan kerja. Karena aktivitas tersebut dilakukan sebelum terjadinya kecelakaan kerja, maka aktivitas tersebut merupakan aktivitas sebelum risiko terjadi.

## KESIMPULAN

Kunci sukses sebuah organisasi adalah adanya manajemen yang berkualitas pada semua tingkatan. Manajemen bisa didukung dan juga bisa dibatasi oleh organisasi yang mengelilingi dan mengawasi mereka. Sebagai pengambil keputusan di tingkat transaksi, mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dengan semakin baik apabila didukung oleh budaya organisasi, sistem, struktur dan lain-lain yang juga harus baik.

Keberhasilan mengkomunikasikan dan mengintegrasikan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya saja, tetapi juga tergantung pada manusia pengambil dan pengelola risiko tersebut. Banyak pegawai, karakter, sikap (*attitude*) dan keterampilan yang berbeda

dalam organisasi menuntut adanya budaya organisasi dimana setiap orang harus menjadi manajer risiko karena setiap pegawai bertanggung jawab atas kegiatan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi untuk memiliki komitmen penuh dalam menjalankan manajemen risiko untuk memitigasi risiko yang akan terjadi.

Dengan adanya manajemen risiko di suatu perusahaan, diharapkan perusahaan dapat mengelola risiko-risiko yang mungkin timbul dengan cepat dan penanganan yang tepat sehingga visi, misi dan tujuan perusahaan/organisasi bisa tercapai dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Clough R.H, and Sears G.A. 1994. Construction Contracting, 6th Edition. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Darmawi Herman. 2012. Manajemen Risiko. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irham Fahmi. 2011. Manajemen Risiko. Bandung: Alfabeta.
- Kasidi. 2010. Manajemen Risiko. Ghana Indonesia. Bogor.
- Mamduh M. Hanafi. 2009. *Manajemen Risiko*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Robert Tampubolon. 2006. Risk Management. PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- Sadgrove, Kid. 2005. *The Complete Guide to Business Risk Management*. Gower Publishing Limited: Burlington.
- Uher, Thomas E. 1996. Introduction to Risk Management. New South Wales Faculty of The Built Environment: UNSW Press.