TUGAS UJIAN AKHIR SEMESTER KELAS MANAJEMEN RESIKO

Buatlah Paper (Review) Kasus Manajemen Risiko ditempat Bapak Ibu beraktivitas dengan ketentuan:\

1. Pembahasan meliputi beberapa risiko yang ada dimulai dari cara mengidentifikasi risiko, mengukur risiko, Teknik manajemen risiko yang digunakan dan diversifikasi risiko jika ada

2. Paper terdiri dari 4 Bab yaitu Pendahuluan, GAmbaran Umum Objek Pembahasan, Pembahasan, Kesimpulan dan saran.

3. Paper ditulis dengan font berukuran 12 spasi 1,5 margin kertas normal. Jumlah Halaman antara 10 s.d 20 halaman

4. Tidak memiliki kesamaan isi melebihi 30 % dengan paper peserta ujian yang lain.

MANAJEMEN RESIKO TERHADAP KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) PADA INFRASTRUKTUR GEDUNG

Disusun oleh :

AIDIL FITRISYAH

NIM: 192510049

Dosen :

Dr. Fitriasuri, S.E., M.M., Ak.,

Universitas Bina Darma

Pascasarjana Manajemen Pendidikan A-34 Palembang

Tahun 2020

ABSTRACT

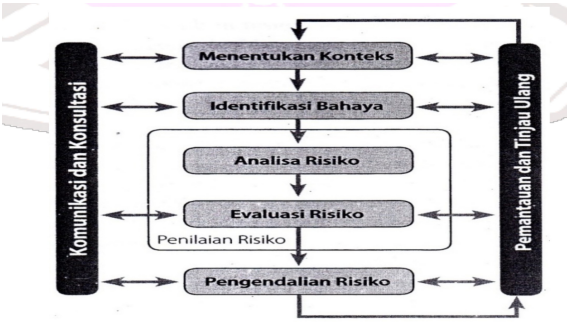
Masalah kecelakaan kerja di Indonesia masih tergolong tinggi. Data mengenai kecelakaan kerja di Indonesia masih terbatas. Pada penelitian ini akan diteliti mengenai identifikasi risiko K3 , penilaian risiko K3 serta bagaimana tindakan pengendalian terhadap risiko K3 pada kegiatan proyek pembangunan infrastruktur gedung. Metode penilaian menggunakan matriks penilaian risiko yang bersumber dari AS/NZS 4360 : 2004 Risk Management Standard dan AS/NZS 1SO 31000 : 2009. Dari penelitian ini diperoleh risiko tertinggi pada pekerjaan tanah adalah lifting material dengan service crane dengan variabel yaitu pekerja dan fasilitas tertimpa material dengan indeks risiko sebesar 5,88, pada pekerjaan pondasi pemasangan kerangka baja tulangan dengan variabel pekerja jatuh sebesar 5,35, pekerjaan struktur atas yaitu lifitng material dengan tower crane dengan variabel material terjatuh dari ketinggian dan menimpa pekerja sebesar 6,63, pekerjaan atap yaitu pemasangan plafon dengan risiko pekerja terjatuh dari ketinggian sebesar 5,02, pekerjaan dinding dan keramik dengan risiko tersengat listrik sebesar 5,24, pekerjaan plumbing yaitu instalasi plumbing dengan risiko pekerja terjatuh dari ketinggian sebesar 5,27.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), AS/NZS 4360:2004 dan AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management Standart

PENDAHULUAN

Manajemen risiko menyangkut budaya, proses dan struktur dalam mengelola suatu risiko secara efektif dan terencana dalam suatu sistem manajemen yang baik. Manajemen risiko adalah bagian integral dari proses manajemen yang berjalan dalam perusahaan atau lembaga. Manajemen risiko K3 adalah suatu upaya mengelola risiko K3 untuk mencegah terjadinya kecelakaan yang tidak diinginkan secara komphrehensif, terencana dan terstruktur dalam suatu kesisteman yang baik. Adanya kemungkinan kecelakaan yang terjadi pada proyek konstruksi akan menjadi salah satu penyebab terganggunya atau terhentinya aktivitas pekerjaan proyek. Oleh karena itu, pada saat pelaksanaan pekerjaan konstruksi diwajibkan untuk menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di lokasi kerja dimana masalah keselamatan dan kesehatan kerja ini juga merupakan bagian dari perencanaan dan pengendalian proyek. Berdasarkan latar belakang yaitu semakin tingginya angka kecelakaan kerja di tempat kerja di Indonesia maka permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi, menilai, dan penanganan terhadap risiko K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap proyek konstruksi gedung mengingat masalah keselamatan dan kesehatan kerja ini juga merupakan bagian dari perencanaan dan pengendalian proyek.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang terjadi pada kegiatan proyek pembangunan infrastruktur gedung, menilai risiko K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang terjadi pada kegiatan proyek pembangunan infrastruktur gedung dan memberikan pengendalian risiko terhadap risiko K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada kegiatan proyek pembangunan infrastruktur gedung. Berdasarkan data dari PT Jamsostek tahun 2006 tercatat 95.624 kasus, 2007 ada 83.714 kasus (Pikiran Rakyat, 2011). Sementara Pritanti dan rekan mencatat pada tahun 2009 tercatat 96.324 kasus, 2010 menjadi 98.711 kasus dan 2011 tercatat 99.491 kasus (Pritanti, Purwoto & Solechan,2012). Kementrian kesehatan mencatat tahun 2012 sebanyak 60322 kasus, 2013 tercatat 97.144 kasus , 2014 sebanyak 40.694 kasus . Sementara BPJS Ketenagakerjaan mencatat 50.089 kasus kecelakaan kerja pada tahun 2015.



Gambar 1. Proses dalam Manajemen Resiko AS/NZS 4360

LEVEL	*DESCRIPTOR*	*URAIAN*
5	*Almost Certain*	*Dapat Terjadi Setiap Saat*
4	*Likely*	*Sering*
3	*Possible*	*Dapat Terjadi Sekali Sekali*
2	*Un Likely*	*Jarang*
1	*Rare*	*Hampir Tidak Pernah*

Tabel 1. Ukuran Kualitatif dari *"likelihood" sumber AS/NZS 4360*

LEVEL	*DESCRIPTOR*	*URAIAN*
1	*Insignificant*	*Tidak Terjadi Cedera, kerugian sedikit*
2	*Minor*	*Cedera Ringan, kerugian sedang*
3	*Moderate*	*Cedera Sedang, perlu penanganan Medis, Kerugian Besar*
4	*Major*	*Cedera Berat > 1 orang. Kerugian beasr, gangguan produksi*
5	*Catastrophic*	*Fatal > 1 orang, kerugian sangat besar dan dampak sangat luas, terhentinya seluruh kegiatan*

Tabel 2. Ukuran Kualitatf dari "*consequency" sumber AS/NZS 4360*

Frekuensi Resiko	*Dampak Resiko*				
	1	*2*	*3*	*4*	*5*
5	*H*	*H*	*E*	*E*	*E*
4	*M*	*H*	*H*	*E*	*E*
3	*L*	*M*	*H*	*E*	*E*
2	*L*	*L*	*M*	*H*	*E*
1	*L*	*L*	*M*	*H*	*H*

Tabel 3. Matriks Analisa Resiko secara Kualitatif *sumberDraper, R. AS/NZS 4360*

Gambar 1 menunjukan tahapan da-lam proses manajemen risiko, mulai dari menentukan konteks, identifikasi bahaya, analisa risiko, evaluasi risiko dan pengen-dalian risiko. Implementasi K3 dimulai dengan perencanaan yan baik dimulai dengan identifikasi bahaya, penilaian dan pengendalian risiko (HIRARC->Hazard Identification, Risk Assessment, dan Risk Control). Tabel 1 menjelaskan tentang peni-laian risiko berdasarkan standar AS/NZS 4360, kemungkinan atau Likelihooddiberi rentang antara suatu risiko yang jarang terjadi sampai dengan risiko yang terjadi setiap saat. Tabel 2 menjelaskan tentang penilaian risiko dari segi konsekuensi dari mulai tidak ada cedera hingga

berakibat fatal. Sedangkan Tabel 3 menunjukkan matriks analisa risikonya dengan H adalah High Risk, E adalah Extreme Risk, M adalah Moderate Risk. Sedangkan pengendalian risiko menurut OHSAS 18001 memberikan pedoman pengendalian risiko yang lebih spesifik untuk bahaya K3 dengan pendekatan Eliminasi, Substitusi, Pengendalian teknis (Engineering Control), Administratif, Alat Pelindung Diri (APD).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian selain melakukan berbagai kajian literatur untuk menen-tukan variabel juga dilakukan dengan datang langsung ke A2K4 bertemu lang-sung dengan pakar serta mewawancarai seorang safety officer berpengalaman. Tahapan pengumpulan data dimulai dengan menyebarkan kuisioner . Metode observasi ini digunakan untuk mengukur risiko-risiko kecelakaan kerja yang ada serta pencegahan yang dilakukan. Hasil dari kuisioner selanjutnya akan diuji validitas dan reliabilitas untuk menetukan seberapa validnya data. Jika semua varia-bel valid maka dapat dilanjutkan dengan mengolah data. Selanjutnya data nantinya akan ditabulasi sehingga menghasilkan indeks risiko yang nantinya akan menen-tukan risiko tertinggi dan level risiko dari yang tertinggi hingga terendah berdasar-kan masing-masing pekerjaan konstruksi bangunan dan indeks pengendalian risiko yang nantinya menentukan hasil dari risiko sebelum dilakukan pengendalian dan setelah pengendalian. Sehingga jika sudah ditentukan hasil kita dapat melanjutkan ke tahap kesimpulan dan saran seperti pada Gambar 2.

Gambar 2. Alur Metode Penelitian

No	Resiko		
	Pekerjaan Berisko	*Variabel*	*Sumber*
Pekerjaan Tanah			
1	*Galian Tanah dengan Excavator*	*pekerja tertabrak alat excavator* *tanah longsor/runtuhnya dinding samping*	
2	Lifting Material dengan *Service Crane*	*pekerja/kendaraan terjatuh ke lubang galian* *excavator menabrak fasilitas sekitar*	
Pondasi			
3	*Pengeboran*	alat drilling menabrak pekerja/fasilitas pekerja jatuh ke dalam galian longsornya galian	
4	*Pembuatan Guide Wall (diaphragm wall)*	alat clamshell menabrak fasilitas/pekerja pekerja jatuh ke galian	
5	*Steel Fixing*	tangan pekerja terkena barbender tangan pekerja terkena barbending	
6	*Hot Work*	pekerja terkena percikan api las kebakaran akibat tabung bocor gangguan pernafasan karena terkena asap las	
7	*Pemasangan Kerangka Baja Tulangan*	pekerja jatuh kerangka jatuh dan menimpa pekerja/ fasilitas pekerja terhantam bagian baja	
8	*Pengecoran*	pekerja jatuh dari ketinggian pekerja terjatuh saat mendirikan cetakan beton robohnya cetakan beton	
Pekerjaan : Struktur Atas			
9	*Bongkar Pasang Scaffolding*	formwork collapse pekerja jatuh dari ketinggian bekisting/scaffolding jatuh dan menimpa pekerja/fasilitas pekerja terluka ketika bekerja	
10	*Lifting Material dengan Tower Crane*	Material terjatuh dari ketinggian dan menimpa pekerja pekerja terkena debu dan kotoran	
11	*Pembersihan debu dan kotoran dengan compressor*	penyakit kulit dermatitis akibat debu-debu dan asap	
Pekerjaan : Struktur Atas			
12	*Pemasangan Penutup Atap*	gangguan pernapasan akibat pekerja terkena debu dari asbes	
13	*Pemasangan Plafon*	pekerja/fasilitas terjatuh dari ketinggian	
Pekerjaan : Struktur Atas			
14	*Pemasangan dinding dan Plaster*	gangguan pernafasan akibat debu pasir/semen gangguan pernafasan akibat debu pada dinding	
15	*Pemasangan Keramil*	pekerja terluka akibat terkena mesin potong keramik pekerja terkena sengatan listrik	
Pekerjaan : Plumbing			
16	*Instalasi Plumbing*	pekerja terjatuh dari ketinggian pekerja tertimpa peralatan dari ketinggian pekerja terluka ketika bekerja dengan pipa	
17	*Instalasi Listrik*	terdapat percikan api dan menimbulkan kebakaran pekerja terkena sengatan listrik	

Tabel 4. Varibel Resiko

Tabel 4 menjelaskan tentang varia-bel penelitian yang dijadikan variabel dalam pembuatan kuisioner dan akan diuji dengan menggunakan SPSS. Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Ini menjelaskan bahwa validitas menunjukkan ketepatan dan

kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Sebuah item dikatakan valid bila r-hitung > r-tabel. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS. Uji Realibilitas berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Nilai koefisien relia-bilitas harus sesuai kriteria, yaitu lebih besar dari nilai r tabel dengan N=30 dan taraf signifikan (α) = 0,05. Apabila memenuhi maka data tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil kuisioner dapat dipercaya. Selain menggunakan SPSS, uji lain yang dilakukan untuk menganalisis hasil pengamatan adalah uji perbandingan berpasangan (Wilcoxon). Uji Wilcoxon digunakan untuk menganalisis hasil-hasil pengamatan yang berpasangan dari dua data apakah berbeda atau tidak. Dari uji ini akan dijelaskan mengenai perban-dingan kedua data sehingga akan terlihat seberapa besar pengaruh dan perbedaan keduanya. Dengan demikian, perfor-mance risiko dapat diketahui dengan cara membandingkan kondisi objek penelitian sebelum dan sesudah diberikan

HASIL DAN PEM BAHASAN

Analisis penilaian risiko diformu-lasikan sebagai fungsi dari kemungkinan terjadi (likelihood) dan dampak negative (impact). Atau indeks risiko = proba-bilitas (Likelihood) x Dampak (Impact). Formulanya dapat dilihat pada persamaan 1, 2, dan 3.

$$\text{Rata-rata peluang} = \frac{\sum_{1}^{n} \text{Peluang}}{\text{Jumlah responden (n)}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots..(1)$$

$$Rata - rata\ dampak = \frac{\sum_{1}^{n} dampak}{Jumlah\ responden\ (n)} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots..(2)$$

$$\text{Resiko} = \frac{\sum_{1}^{n} \text{Peluang x Dampak}}{\text{Jumlah responden (n)}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots(3)$$

Tabel 6 menjelaskanhasil perhi-tungan indeks risiko yang didapat dari rata-rata peluang tiap variabel dikalikan dengan rata-rata dampak tiap variabel pa-da pekerjaan struktur atas dengan kegiatan lifting material menggunakan tower crane terdapat risiko material ter-jatuh dari ketinggian dan menimpa pekerja dengan total indeks risiko sebesar 6,63 dan yang terendah yaitu pada pekerjaan dinding dan keramik dengan kegiatan pemasangan dinding dan ples-teran variabel risiko yaitu gangguan pernapasan dengan indeks sebesar 1,65. Ini menunjukkan bahwa kegiatan dengan variabel tertinggi membutuhkan perhatian khusus baik terhadap pekerja yang harus memakai alat pelindung diri lengkap maupun alat dan material yang mesti dilakukan pengecekan terlebih dahulu sebelum digunakan berdasarkan standa yang berlaku.

Sedangkan hasil dari rangking risiko berdasarkan standar AS/NZS 4360 maka terdapat 6 risiko yang tergolong Extreme Risk, 17 risiko tergolong High Risk, 8 risiko tergolong Moderate Riskdan 9 risiko tergolong Low Risk. Untuk menguji apakah pengendalian tersebut diatas memiliki pengaruh terhadap pengu-rangan risiko, dilakukan uji statistik SPSS menggunakan metode Uji Wilcoxon. Dimana kuisioner

diberikan pada respon-den dengan asumsi telah dilakukan pengendalian risiko. Hasilnya adalah pada Tabel 5 hasil rank statistik uji Wilcoxon dan Tabel 6 hasil uji statistik uji Wilcoxon.

Tabel 5. Hasil Rank Statistik Uji Wilcoxon

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
setelah - sebelum	Negative Ranks	40[a]	20.50	820.00
	Positive Ranks	0[b]	.00	.00
	Ties	0[c]		
	Total	40		

a. setelah < sebelum

b. setelah > sebelum

c. setelah = sebelum

Tabel 6. Hasil Uj

Test

Tabel 6. Hasil Perangkingan Berdasarkan Pekerjaan

Keterangan	Kegiatan (*Activity*)	Variabel	Nilai
	Pekerjaan Tanah		
Variabel Tertinggi	Lifting material dengan service crane	pekerja/fasilitas tertimpa material	5,88
Variabel Terendah	Galian tanah dengan Excavator	tanah longsor/runtuhnya dinding samping	3,57
	Pekerjaan Pondasi		
Variabel Tertinggi	Pemasangan kerangka baja tulangan	pekerja jatuh	5.35
Variabel Terendah	Hot Work (welding,cutting)	gangguan pernafasan akibat terkena asap las	2,28
	Pekerjaan Struktur Atas		
Variabel Tertinggi	Lifitng material dengan *tower crane*	material terjatuh dari ketinggian dan menimpa pekerja	6,63
Variabel Terendah	Pembersihan debu dan kotoran dengan compressor pada pekerjaan pelat lantai	penyakit kulit dermatitis akibat debu-debu dan asap	1,95
	Pekerjaan Atap		
Variabel Tertinggi	Pemasangan plafon	pekerja/fasilitas terjatuh dari ketinggian	5,02
Variabel Terendah	Pemasangan penutup atap	gangguan pernapasan akibat pekerja terkena debu dari asbes	2,15
	Pekerjaan Dinding dan Keramik		
Variabel Tertinggi	Pemasangan keramik	tersengat listrik	5,24
Variabel Terendah	Pemasangan dinding dan plesteran	gangguan pernafasan akibat debu pada dinding	1,65
	Pekerjaan Plumbing		
Variabel Tertinggi	instalasi plumbing	pekerja terjatuh dari ketinggian	5,27
Variabel Terendah	instalasi plumbing	terluka ketika bekerja dengan pipa	3,41

H0 : Pengendalian risiko tidak mempu-nyai efek berarti pada perubahan nilai indeks risiko.
H1 : Pengendalian risiko mempunyai efek berarti pada perubahan nilai indeks risiko

Hasil: Asymp. Sig. (2-tailed) 0,000< dari alpha 0,005 maka H0 ditolak artinya pengendalian risiko memiliki efek berarti pada pengurangan nilai indeks risiko.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengolahan data dan analisa dalam penelitian ini, maka di-peroleh kesimpulan yaitu dari Perkalian probabilitas risiko dan dampak risiko maka diperoleh nilai tertinggi dari indeks risiko, yaitu pada pekerjaan struktur atas dengan kegiatan lifting material menggunakan tower crane terdapat risiko material terjatuh dari ketinggian dan menimpa pekerja dengan total indeks risiko sebesar 6,63 dan yang terendah yaitu pada pekerjaan dinding dan keramik dengan kegiatan pema-sangan dinding dan plesteran variabel risiko yaitu gangguan pernapasan dengan indeks sebesar 1,65.

Dari seluruh kegiatan juga diketahui rangking menurut standar AS/NZS 4360 maka terdapat 6 risiko yang tergolong Extreme Risk, 17 risiko tergolong High Risk, 8 risiko tergolong Moderate Risk dan 9 risiko tergolong Low Risk. Berdasarkan analisis yang dilaku-kan, maka diperoleh alternatif pengen-dalian risiko yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko yang ada menuju zero accident adalah inspeksi K3 harian untuk semua peralatan sebelum dan sesudah digunakan, pemberian instruksi kepada para pekerja sebelum dan setelah melak-sanakan pekerjaa serta adanya SOP(Standar Operational Prosedur) yang di-perjelas dan dipasang di area kerja,pemasangan barrigation, traffic cone , rambu K3 dan lainnya untuk menghindarikecelakaan kerja. Uji perbandingan ber-pasangan Wilcoxon yang dilakukan pada perbandingan antara sebelum dan setelah pengendalian, terbukti bahwa pengen-dalian risiko berpengaruh mengurangi risiko menuju zero accident terlihat dari hasil Asymp. Sig. (2-tailed) 0,000 < dari alpha 0,005 maka H0 ditolak artinya pengendalian risiko memiliki efek berarti pada pengurangan nilai indeks risiko.

K3 harus dibudayakan dan dilak-sanakan sepenuhnya oleh para pekerja, stakeholder dan semua yang ada dalam sutu organisasi perusahaan atau proyek. Manajemen risiko K3 harus menjamin adanya tindakan perbaikan kinerja dan budaya keselamatan secara berkesinam-bungan sehingga target zero accident dapat tercapai. Selain itu harus diberla-kukan juga sistem reward and punish-ment yang efektif untuk sistem mana-jemen risiko K3.

DAFTAR PUSTAKA

1]. A.M Sugeng Budiono, “Pengenalan Potensi Bahaya Industrial dan Analisis Kecelakaan Kerja”, Majalah Balitfo, Rabu, 30 Mei 2007.

[2]. AS/NZS 4360 (2004), 3rd Edition The Australian And New Zealand Standard on Risk Management, Broadleaf Capital International Pty Ltd, NSW Australia.

[3]. Atma Jaya. Kecelakaan Kerja Proyek Konstrruksi Di Indonesia Tahun 2005-2015, Konferensi Nasional Teknik Sipil 10, Jakarta.

[4]. Husin, Albert Eddy, 1999, Pengaruh Penerapan Program K3 Terhadap Kinerja ProyekKonstruksi Bangunan Bertingkat di Jakarta, Universitas Indonesia.

[5]. Wicaksono, Iman.K., dan Singgih, Moses., Manajemen RisikoK3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) pada Proyek Pembangunan Apartemen Puncak Permai Surabaya,Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII, Program Studi MMT-ITS, Surabaya 5 Pebruari 2011.

[6]. Jurnal Desain Konstruksi Volume 16 No.1, Juni 2017

MANAJEMEN RISIKO

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM ASURANSI

Oleh : AL HAKIM

MANAJEMEN PEMASARAN

NIM 192510023

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Paper Manajemen Risiko "Risiko Asuransi" ini tepat pada waktunya.

Paper ini disusun sebagai tugas mata kuliah manajemen risiko, penulis menyusun paper ini dengan segala kemampuan, namun penulis menyadari bahwa paper ini masih banyak memiliki kekurangan baik dari segi penulisan maupun dari segi penyusunan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan paper selanjutnya.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan penulis berharap paper ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Palembang, November 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
KATA PENGANTAR..... ii
DAFTAR ISI iii
BAB I PENDAHULUAN
1.1. Latar belakang 1
1.2. Rumusan Permasalahan.....2
1.3. Batasan Permasalahan 2
1.4. Tujuan penelitian 2
BAB II GAMBARAN UMUM OBJEK PEMBAHASAN
2.1. Gambaran Umum PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia.....3
2.2. Nilai Inti Perusahaan…….....…..3
2.3 Visi dan Misi…….....…….....….3
BAB III PEMBAHASAN
3.1. Penerapan Manajemen Risiko Dalam Asuransi.....……..5
3.2. Risiko Dalam Perusahaan Asuransi.....….7
3.2.1. Risiko Reputasi.....….7
3.2.2. Risiko Spekulatif.....…...8
3.2.3. Risiko Murni.....…9
3.3. Tugas Manajer Asuransi Mengatasi Risiko.....…..10
BAB IV PENUTUP
4.1. Kesimpulan .....….13
4.2. Saran.....….14

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Asuransi berasal dari bahasa Inggris, yakni *insurance* yang memiliki makna sebagai jaminan dan perlindungan. Seiring dengan kebutuhan dan kesadaran masyarakat akan jaminan resiko terhadap kegiatan mereka, hal ini berdampak pada perkembangan industri asuransi yang terus meningkat setiap tahunnya hal ini dibuktikan dengan sampai akhir periode laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2019, bahwa aset industri asuransi mengalami kenaikan menjadi Rp 1.325,75 triliun.

Seiring berjalannya waktu, dalam proses menjalankan bisnis asuransi tentunya tidak akan terlepas dengan adanya risiko. Bahkan risiko bisa datang kapanpun dan dimanapun tanpa bisa kita ketahui. Risiko diartikan sebagai keadaan dimana adanya unsur ketidakpastian dimasa mendatang, adanya penyimpangan, terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan, atau tidak terjadinya sesuatu yang diharapkan. Dimana pada dasarnya risiko itu merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dari aktivitas bisnis perusahaan, sehingga diperlukan suatu manajemen risiko untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Manajemen risiko adalah suatu rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi,mengukur, memonitor dan mengontrol risiko yang timbul dari bisnis operasional perusahaan, dan juga manajemen risiko ditujukan untuk memastikan kesinambungan, profitabilitas dan pertumbuhan usaha sejalan dengan visi dan misi suatu perusahaan serta manajemen risiko erat kaitannya dengan kelangsungan usaha suatu perusahaan.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen risiko dalam asuransi ?

2. Apa saja risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi ?
3. Bagaimana cara asuransi mengatasi risiko ?

1.3. Batasan Permasalahan

Agar Penelitian ini lebih terarah, terfokus dan menghindari pembahasan menjadi terlalu luas, maka penulis perlu membatasinya, adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen risiko dalam asuransi.
2. Mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi.
3. Mencari cara agar manajer asuransi dapat mengatasi risiko.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pembuatan makalah ini adalah untuk memahami penerapan manajemen resiko dalam asuransi.

BAB II
GAMBARAN UMUM OBJEK PEMBAHASAN

2.1 Gambaran Umum PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia telah memulai perjalanan bisnis di bidang penyedia program jaminan kesehatan komersial sebagai unit bisnis dari PT Askes (Persero) pada tahun 1992. Pada tahun 20028 PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia resmi didirikan sebagai badan hukum oleh PT Askes (Persero) dan Koperasi Bhakti PT Askes (Persero). Pada tahun 2014 Kepemilikan saham PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia dialihkan kepada konsorsium BUMN pada tahap I, yaitu PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. (60%), BPJS Kesehatan (20%), PT Kimia Farma (Persero), Tbk. (10%) dan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (10%). Tahun ini menandai tonggak penting dalam sejarah Perusahaan, baik dari segi keuangan, keahlian serta pemasaran dan distribusi. Pada tahun 2015 Bank Mandiri melakukan akuisisi tahap kedua, dengan demikian komposisi kepemilikan saham menjadi PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. (80%), PT Kimia Farma (Persero), Tbk. (10%), PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (10%).

2.2 Nilai Inti Perusahaan

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia menciptakan tim yang kuat dan profesional yang bekerja menjalankan misi dengan menjadi pribadi yang ber AKHLAK, yang artinya: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaftif, Kolaboratif.

2.3 Visi dan Misi

PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia mempunyai Visi Menjadi pilihan utama dan terpercaya dalam industri asuransi kesehatan komersial di Indonesia dan Misi untuk Menyelenggarakan usaha asuransi kesehatan komersial yang menjadi pilihan utama dan terpercaya di Indonesia dengan menghasilkan:

1. Produk dan layanan yang direkomendasikan pelanggan kepada orang lain.
2. Lingkungan kerja yang menarik bagi orang-orang yang bertalenta.

3. Pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan berdasarkan prinsip Good Corporate Governance.

BAB III
PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Manajemen Risiko Dalam Asuransi

Asuransi tidak lepas dari manajemen risiko. Mekanisme manajemen risiko melalui risk transfer/risk sharing. Asuransi berperang menanggung risiko pihak lain (risk transfer) atau sebagai pengelola risiko yang ditanggung bersama (risk sharing).

Konsep manajemen resiko tidak boleh dicampur adukkan dengan konsep asuransi, karena keduanya mempunyai ruang lingkup atau cakupan yang berbeda. Namun asuransi merupakan bagian dari manajemen resiko karena asuransi merupakan salah satu cara penanggulangan resiko sebagai hasil perumusan strategi penanggulangan resiko dari manajemen resiko

Manajemen Resiko dalam asuransi adalah peninjauan resiko dari sudut pandangan seorang manajer asuransi (risk manager). Risiko yang ada dalam masyarakat bisa dilihat dari dua segi yaitu:

1. pembelian asuransi (pemegang polis)
2. penjual asuransi (perusahaan asuransi)

Tujuan penerapan manajemen risiko di industri asuransi pada dasarnya tidak berbeda dengan industri lainnya yakni agar dapat meminimalisir dan mengelola risiko yang berdampak negatif pada tujuan, visi, dan misi perusahaan. Dalam teori dasar manajemen risiko, tahapan-tahapannya adalah menentukan konteks (ruang lingkup dan tujuan), identifikasi risiko, analisa risiko, dan mengontrol risiko. Karena risiko bersifat dinamis, maka harus selalu dilakukan review dan monitoring.

Untuk menerapkannya, maka diperlukan pedoman manajemen risiko yang bisa berisi kebijakan dan prosedur manajemen risiko. Selain itu harus ada pelaksananya sehingga diperlukan struktur organisasi manajemen risiko dan siapa saja yang terlibat di dalam penerapannya.

Untuk tiap jenis perusahaan bisa berbeda-beda bentuknya, baik kebijakan, prosedur, struktur organisasi, maupun orang-orang yang terlibat. Dalam hal struktur misalnya, untuk perusahaan besar mungkin memerlukan satu unit khusus untuk menangani menajemen risiko. Namun bagi perusahaan lain, fungsi-fungsi manajemen risiko bisa 'ditempelkan' pada unit-unit dalam perusahaan.

Dalam operasionalisasi perusahaan asuransi selama ini, surveyor adalah mereka yang dianggap berada di unit manajemen risiko. Tugasnya melakukan survey terhadap objek yang akan diasuransikan. Surveyor melakukan analisis terhadap objek tersebut dan menyimpulkan tingkat risikonya. Jika dianggap perlu, surveyor bisa merekomendasikan perbaikan (risk improvement) objek tersebut agar dilakukan oleh calon tertanggung. Rekomendasi ini dalam rangka mereduksi peluang risiko atau mengurangi dampaknya jika kerugian terjadi.

Survey risiko adalah salah satu aplikasi kontrol risiko dalam manajemen risiko yang diterapkan di dunia asuransi. Sejatinya, dunia asuransi dilingkari dengan risiko-risiko yang jika tidak ditangani secara benar, akan menganggu kelangsungan perusahaan. Tentu risiko utama terletak pada unit operasional.

Umumnya perusahaan asuransi memfokuskan pada seleksi risiko (underwriting). Jika berbicara risiko underwriting, manajemen risiko dilakukan sejak permintaan penutupan dari tertanggung, sampai keputusan menolak atau menerima pertanggungan. Tidak berhenti di situ, proses manajemen risiko harus dilakukan sampai penerbitan dan penyerahan polis kepada tertanggung.

Pelaksanaan survey adalah bagian dari proses manajemen risiko underwriting. Survey juga merupakan aplikasi prinsip kehati-hatian (prudent underwriting) yang selalu menjadi paradigma para underwriter. Upaya lain proses manajemen risiko adalah penempatan reasuransi secara tepat kepada perusahaan reasuransi yang terpercaya.Namun demikian tidak hanya itu risiko-risiko dalam perusahaan asuransi. Sama dengan perbankan yang tidak cuma menghadapi risiko kredit. Risiko pasar juga bisa menjadi ancaman. Ketidakpastian pasar dan kondisi perekonomian bisa menjadi masalah tersendiri bagi perusahaan asuransi yang harus bisa diperhitungkan dan dikendalikan secara cermat.

Dari sisi lain juga kita bisa lihat bahwa asuransi adalah bisnis jasa atau bisnis ‘penuh janji’. Perusahaan asuransi memasarkan produk yang tidak bisa dilihat. Yang dijual adalah janji akan mengganti kerugian tertanggung jika memenuhi syarat dan ketentuan polis.

Yang paling mudah merontokkan reputasi perusahaan asuransi umumnya disebabkan kekecewaan nasabah saat mengurus klaim. Dua hal berkaitan klaim, klaim ditolak atau pengurusan yang rumit. Hal yang dapat dilakukan adalah memberikan pelayanan terbaik. Standar pelayanan minimal tidak dapat diandalkan di tengah persaingan ketat. Harus cepat tanggap terhadap keluhan dan menyempurnakan pelayanan

3.2 Risiko Dalam Perusahaan Asuransi

3.2.1 Risiko Reputasi

Ada risiko reputasi atau nama baik (brand name) yang jika tidak dikelola dengan tepat akan menjadi risiko yang mematikan (killer risk). Seperti diketahui bahwa sudah mulai ada anggapan bahwa asuransi itu kalau membayar premi bisa lewat ATM, tapi jika mengurus klaim lewat kantor polisi. Persepsi negatif ini perlu dieliminasi dengan teknik-teknik manajemen risiko yang tepat.

Ketakutan dari konsumen adalah klaim tidak dibayar atau sulit mengurus klaim. Perusahaan dengan reputasi baik akan memiliki keunggulan di hadapan nasabah. Perusahaan asuransi sangat kuatir jika reputasinya hancur. Dalam riset Economist Intelligent Unit tahun 2005, eksekutif perusahaan dunia menyatakan bahwa reputasi menjadi prioritas puncak dibandingkan risiko lainnya.

Yang dibutuhkan adalah membangun reputasi, bukan sekedar membentuk citra. Reputasi berkembang lebih lambat daripada membentuk citra (Rochette, 2007). Kepercayaan nasabah dibentuk oleh reputasi.Salah satu yang digunakan sebagai alat jualan oleh perusahaan asuransi adalah pengakuan atau penghargaan, baik itu dari institusi maupun dari konsumen. Sarana publikasi melalui berbagai cara seperti di media massa, annual report, situs internet, media komunikasi perusahaan, atau memajang penghargaan di ruang tamu/lobby kantor..

Sebagai institusi yang menerima pemindahan risiko, perusahaan asuransi

harus menerapkan manajemen risiko secara lebih berhati-hati, komprehensif dan mempertimbangkan berbagai faktor untuk meminimalisir ketidakpastian.

Berbagai jenis risiko yang menghadang perusahaan asuransi seperti juga perusahaan di sektor lain. Risiko yang dihadapi mencakup risiko bisnis yang cenderung spekulatif, risiko murni yang terkait kekayaan perusahaan termasuk SDM, dan risiko tanggung jawab hukum.

3.2.2 Risiko Spekulatif

Pertama, risiko salah kelola yaitu salah memilih eksekutif yang menjalankan roda perusahaan seperti tidak memiliki kompetensi maupun tidak punya integritas yang justru mengakibatkan kerugian perusahaan. Risiko ini bisa ditekan melalui penunjukkan jasa head hunter untuk merekrut direksi perusahaan.

Kedua, risiko di bidang organisasi dan SDM yaitu dalam hal penyusunan struktur organisasi, analisa jabatan, uraian tugas, dan tanggung jawab serta recruitment, training maupun pengembangan SDM perusahaan.Salah satu cara untuk meminimalkan risiko ini adalah dengan melakukan tes ilmu pengetahuan lalu melakukan penuhan syarat-syarat calon pegawai oleh konsultan psikologi maupun bagi pegawai yang akan dimutasi / dipromosi. Sesuai dengan ketentuan perundangan biaya untuk pelatihan SDM asuransi minimal 5 % dari total biaya pegawai.

Ketiga, risiko di bidang teknik seperti menciptakan produk asuransi yang justru merugikan atau struktur biaya produk tertentu yang menjadikan premi tidak bersaing dan gagal memperoleh dukungan reasuransi ataupun salah memilih perusahaan reasuransi.Ketentuan yang mengharuskan perusahaan asuransi melaporkan dan menjelaskan produk baru kepada regulator akan meminimalisir risiko ini dengan adanya second opinion yang obyektif maupun rechecking atas premi yang ditawarkan apakah mahal, murah atau memadai. Termasuk dalam risiko ini adalah dalam melakukan seleksi risiko (underwriting)Selain melakukan seleksi teknis / fisik, perusahaan asuransi harus menerapkan seleksi risiko finansial. Seleksi ini dapat mencegah terjadinya.kejahatan asuransi seperti kerugian yang disengaja. Misalnya pembakaran obyek pertanggungan, kapal dan

muatan ditenggelamkan. Penerapan prinsip mengenal nasabah dapat mengurangi terjadinya risiko jenis ini.

Keempat, risiko pemasaran termasuk kekeliruan dalam menetapkan program pemasaran yang mencakup penetapan premi termasuk syarat pembayaran, pemilihan saluran distribusi serta program promosi. Risiko besar yang akan dihadapi perusahaan asuransi di tanah air adalah dampak globalisasi yang akan mengesahkan masuknya pemain asuransi asing tanpa harus mendirikan perusahaan di Indonesia.

Kelima, last but not least, risiko finansial khususnya yang terkait dengan solvabilitas. Risiko ini diperhitungkan dalam penetapan Batas Tingkat Solvabilitas Minimum yang terkait dengan perhitungan risk based capital (RBC).

Untuk risiko atas kekayaan maupun SDM perusahaan, seperti lazimnya perusahaan tertanggung, harus dibuat program asuransinya. Lazimnya, dikerjasamakan dengan asuransi lain. Untuk SDM sudah tentu harus disusun suatu program kesejahteraan karyawan yang mencakup dana pension, tunjangan hari tua, asuransi jiwa, asuransi kecelakaan diri, asuransi kesehatan dll. plus jaminan sosial tenaga kerja.Risiko tanggung jawab hukum merupakan risiko umum / universal yang dihadapi semua perusahaan terhadap kemungkinan tuntutan dari berbagai pihak termasuk nasabah, lembaga konsumen asuransi, reasuransi maupun tuntutan dari pemegang saham.

3.2.3 Risiko Murni

Risiko murni yaitu risiko yang hanya ada kemungkinan kerugian. Seorang pemilik rumah terbuka. Kemungkinan terhadap kemungkinan kerugian karena kebakaran. Risiko ini hanyalah mempunyai kemungkinan kerugian dan tidak mempunyai kemungkinan untung. Semua orang berharap umur panjang, tetapi dia mungkin mati muda. Resiko ini adalah juga resiko murni karena hanya bergerak ke satu arah kemungkinan kerugian.

Secara keseluruhan, hampir di setiap unit dalam perusahaan asuransi menghadapi risiko. Untuk itu, manajemen risiko di asuransi nantinya tidak sekedar dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi. Penerapan

manajemen risiko sebisa mungkin diarahkan menjadi budaya perusahaan. Dengan demikian harus dikomunikasikan kepada manajemen dan semua karyawan.

Sudah saatnya kalangan asuransi merumuskan risiko-risiko yang berpotensi menganggu kelangsungan perusahaan. Lebih dari itu, manajemen risiko dilakukan dengan mempersiapkan rencana darurat (contingency plan) atas risiko-risiko yang kemungkinan terjadinya cukup tinggi dan dampaknya besar. Dengan demikian, risiko yang mengancam tujuan perusahaan bisa dikendalikan dengan baik.

Risiko murni yang dihadapi seseorang, keluarga, perusahaan dan organisasi lain dapat digolong-golongkan kedalam risiko pribadi, risiko harta, dan risiko pertanggung jawaban. Risiko pribadi adalah risiko kemungkinan kerugian atas diri orang itu, seperti kematian atau cacat. Risiko tanggung gugat (risiko pertanggung jawaban) adalah kemungkinan bertanggung jawab secara hukum untuk membayar kerusakan terhadap seseorang atau barang lain.

3.3 Tugas Manajer Asuransi Mengatasi Risiko

Bagi seorang manajer asuransi yang penting untuknya adalah melihat resiko dari segi pembeli asuransi. Usaha yang harus dijalankannya adalah terutama harus menitik beratkan pada prevention of loss, oleh karena itu, banyaknya resiko bisnis di dalam masyarakat yang harus dihadapi. Bila kita melihat padaperusahaan-perusahaan niaga ada bagian asuransi tersendiri. Fungsi pimpinan bagian asuransi adalah untuk memikirkan bagaimana caranya agar risiko dapat ditangani. Apakah dengan jalan mempertanggungkan atau dengan menggunakan self insurance (asuransi sendiri).

Risk management bisa timbul dalam masyarakat bila mana

a. Perusahaan-perusahaan-perusahaan berkembang terutama perusahaan industri. Karena meluasnya industri akan menyebabkan risiko yang ada dalam asuransi bertambah “kompleks”
b. Dengan majunya perindustrian, paka hazard akan bertambah besar
c. Perlu adanya bagian tersendiri dalam nperusahaan guna mengatur resiko-resiko.

Masalah manajemen merupakan persoalan pokok bagi Negara Indonesia sebagai Negara yang sedang berkembang. Maju mundurnya suatu perusahaan asuransi, tidak tergantung pada aktivitasnya saja (operation), tetapi juga banyak dipengaruhi oleh soal-soal yang menyangkaut ketatalaksanaan (management)

Bila mana kita lihat perusahaan asuransi umum yang ada di Indonesia, maka masalah yang dihadapi oleh perusahaan asuransi adalah:

2. Masalah internal
   a. Lock of management skill, lock of modern administration
   b. Kurang latihan, pengalaman, skill dan technical knowhow
   c. Kurangnya tenaga kerja yang berkualitas, accepiable, dan capable
   d. Kurang kesenangan bekerja yang disebabkan oleh rendahnya tingkat upah serta biaya-biaya penghidupan yang meningkat setiap harinya
   e. Persoalan tingkat tariff yang konstan (fixed), sedangkan biaya-biaya asuransi meningkat terus (cost of insurance)

2. Masalah eksternal

Factor eksternal juga berpengaruh pada operasi perusahaan asuransi misalnya factor-faktor yang disebabkan oleh:

   a. Keadaan ekonomi yang tidak stabil, terutama membawa pengaruh pada hasrat menabung serta untuk melaksanakan investment (fixed investment).
   b. Karena pengaruh keadaan moneter dan kebijaksanaan keuangan pemerintah (perpajakan)
   c. Aspek undang-undang serta bertambah besarnya pengawasan Negara untuk campur tangan dalam perusahaan-perusahaan asuransi.

Bagaimanapun juga kedua factor tersebut di atas, baik yang bersifat intern maupun bhersifat ekstern, member pengaruh tertentu kepada pertumbuhan perusahaan asuransi, terutama bagi Negara Indonesia yang sedang menuju kepada tinggal landas (take off) dalam pembangunan ekonominya, untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur

Tugas manager asuransi

Manager asuransi yang ada dalam suatu perusahaan harus memperhatikan hal-hal berikut ini yaitu:

1. Menentukan serta menganalisis resiko yang dihadapi oleh perusahaan (to determine and analyze the risk). Untuk menentukanbesarnya resiko ditentukan pula tindakan-tindakan yang harus dijalankan. Misalnya, de3ngan prevention of loss yaitu umpamanya membuat sebuah gedung yang tahan akan aip (fire insurance)
2. Apakah resiko itu kita tanggulangi dengan jalan:
   a. Mengansumsikan (resiko dibebankan pada perusahaan asuransi)
   b. Self insurance, kita tanggung sendiri resiko yang terjadi dan tidak dipindahkan pada perusahaan asuransi. Umpamanya pada perusahaan pengangkutan yang menggunakan self insurance untuk semua alat-alat yang dimilikinya: Caranya adalah dengan mengadakan cadangan, yaitu "cadangan asuransi" di mana tujuannya utntuk mengganti peralatan yang telah disusutkan nilainya.

      Hanya perusahaan-perusahaan besarlah yang bisa menjalankan self assurance, karena pada perusahaan besar berlaku the law of large number.
   c. Assume of risks, resiko yang mungkin timbul tidak dipertanggungkan, yaitu secara untung-untungan saja (spekulasi).
3. Risk manajer harus mengetahui serta paham akan ilmu asuransi.

Ketiga factor di atas adalah fungsi pokok yang harus diketahui dan dimengerti oleh manajer asuransi, oleh karena dalam hal ini risk manajer harus melihat:

a. Kerugian-kerugian yang mungkin timbul
b. Menilai kerugian yang sesungguhnya (actual losses)
c. Berusaha untuk mengadakan prevention of loss
d. Mengestimasi real loss dengan expected loses

BAB IV
PENUTUPAN

4.1 Kesimpulan

Manajemen Resiko dalam asuransi adalah peninjauan resiko dari sudut pandangan seorang manajer asuransi (risk manager). Asuransi tidak lepas dari manajemen risiko. Mekanisme manajemen risiko melalui risk transfer/risk sharing. Asuransi berperang menanggung risiko pihak lain (risk transfer) atau sebagai pengelola risiko yang ditanggung bersama (risk sharing).

Tujuan penerapan manajemen risiko di industri asuransi pada dasarnya tidak berbeda dengan industri lainnya yakni agar dapat meminimalisir dan mengelola risiko yang berdampak negatif pada tujuan, visi, dan misi perusahaan. Dalam teori dasar manajemen risiko, tahapan-tahapannya adalah menentukan konteks (ruang lingkup dan tujuan), identifikasi risiko, analisa risiko, dan mengontrol risiko. Karena risiko bersifat dinamis, maka harus selalu dilakukan review dan monitoring.

Bagi seorang manajer asuransi yang penting untuknya adalah melihat resiko dari segi pembeli asuransi. Usaha yang harus dijalankannya adalah terutama harus menitik beratkan pada prevention of loss, oleh karena itu, banyaknya resiko bisnis di dalam masyarakat yang harus dihadapi. Bila kita melihat padaperusahaan-perusahaan niaga ada bagian asuransi tersendiri. Fungsi pimpinan bagian asuransi adalah untuk memikirkan bagaimana caranya agar risiko dapat ditangani. Apakah dengan jalan mempertanggungkan atau dengan menggunakan self insurance (asuransi sendiri).

4.2 Saran

4.2.1 Bagi perusahaan asuransi

Manajer asuransi harus lebih teliti mengidentifikasi risiko-risiko yang ada dalam asuransi. Manajer risiko selayaknya memikirnya dampak yang akan diambil dalam setiap mengambil keputusan.

4.2.2 Bagi masyarakat

Bagi masyarakat sudah semestinya harus lebih mengetahui tentang asuransi serta mengetahui cara kerja perusahaan asuransi dalam mengelola risiko-risiko yang dihadapinya.

4.2.3 Bagi Mahasiswa

Diharapkan agar mahasiswa lebih aktif dalam mencari informasi mengenai risiko-risiko yang dihadapi oleh manajer asuransi dalam mengelola risiko-risiko supaya perusahaan asuransi bisa berkembang serta mampu bertahan dalam berbagai situasi.

BAB I
KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

A. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip manajemen risiko merupakan filosofi yang harus dipatuhi dalam penerapan manajemen risiko. Prinsip manajemen risiko yang digunakan oleh Perusahaan adalah sebagai berikut :

1. **Transparansi,** yaitu bahwa seluruh potensi risiko yang ada pada setiap aktivitas bisnis perusahaan harus didokumentasikan dan dilaporkan secara terbuka tanpa mengorbankan apek kerahasiaan agar seluruh risiko potensial teridentifikasi sehingga setiap keputusan yang diambil terkait dengan pengelolaan risiko dapat dijustifikasi.
2. **Integrasi;** penerapan manajemen risiko perlu diintegrasikan ke dalam proses bisnis organisasi, ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis oleh seluruh lapisan manajemen, dan ke dalam nilai dan budaya organisasi.
3. **Pendekatan proses pada manajemen risiko;** risiko merupakan bagian integral dari proses yang dijalankan organisasi. Karena itu, manajemen perlu menggunakan pendekatan proses dalam identifikasi risiko yang berasal dari pelaksanaan proses.
4. **Kepemimpinan,** yaitu bahwa Direksi menetapkan kesatuan tujuan dan arah perusahaan, termasuk tujuan manajemen risiko. Direksi harus membangun dan memelihara lingkungan internal agar semua insan perusahaan dapat sepenuhnya terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, termasuk tujuan manajemen risiko.
5. **Tanggung jawab berjenjang;** pertimbangan risiko selalu melekat dan harus menjadi bagian integral dalam proses pengambilan keputusan manajemen pada semua jenjang organisasi. Kewenangan untuk mengambil keputusan manajemen, memiliki implikasi kewenangan untuk mengambil suatu tingkat risiko.

6. **Keseimbangan antara biaya dan manfaat**, yaitu bahwa dalam merancang dan menerapkan program manajemen risiko, manajemen harus memperhitungkan perimbangan antara biaya yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang kemungkinan diperoleh.
7. **Penyempurnaan berkesinambungan**, artinya bahwa rancangan dan penerapan manajemen risiko harus selalu disempurnakan sesuai kebutuhan organisasi melalui peningkatan kompetensi dan perbaikan sistem manajemen risiko.

B. KOMITMEN DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan memiliki komitmen untuk mengimplementasikan strategi dan proses bisnis yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang berhubungan dengan aktivitas Perusahaan dengan tujuan untuk meminimalkan dampak maupun kerugian yang mungkin terjadi atas kejadian yang tidak diharapkan dan tidak diduga dalam aktivitas usaha.

Manajemen risiko melibatkan pengambilan tindakan saat ini guna mencegah ataupun mengurangi kemungkinan risiko di masa mendatang. Oleh karena itu Perusahaan akan mengoptimalkan kesempatan dan peluang yang ada sejalan dengan tujuan dan kebijakan manajemen risiko.

Kebijakan manajemen risiko adalah untuk :

1. Mengidentifikasi semua tujuan usaha yang mencerminkan kepentingan semua pihak yang berkepentingan dengan Perusahaan.
2. Mengindentifikasikan semua ancaman dan kendala yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.
3. Menelaah dan mengevaluasi secara berkala semua bentuk risiko dan menurunkan tingkat risiko (*Level of Risk*) selama hal tersebut dapat dilakukan atau dicapai.
4. Menerapkan proses manajemen risiko secara mendalam dan terintegrasi sebagai bagian dari proses dan sistem manajemen Perusahaan serta mendorong terciptanya budaya risiko dalam Perusahaan.
5. Mendidik dan melatih pegawai dalam memahami dan menerapkan manajemen risiko.

6. Menelaah secara berkala risiko yang mungkin dihadapi sebagai akibat dari aktivitas bisnis perusahaan maupun ketidakpastian kondisi ekonomi dimana Perusahaan beroperasi.
7. Menelaah dan melakukan kontrol secara berkala atas risiko prioritas untuk memastikan bahwa kontrol yang dilakukan tetap berjalan dengan tepat, baik dan efektif.

Dalam seluruh lingkungan usaha aktivitas bisnis Perusahaan, manajer akan melakukan analisis dan penilaian atas risiko secara berkala, melakukan tindak lanjut atas penanganan risiko dan serta mengambil keputusan dengan tepat.

C. PENETAPAN DAN PENERAPAN

Penerapan Manajemen Risiko PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dilandasi oleh Kebijakan Risiko *(Risk Policy)* yang mengikat kepada setiap pegawai PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, di dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya guna meningkatkan kepuasan *stakeholders.*

Direksi menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko *(Risk Management Policy)* sebagai komponen yang tak terpisahkan dari Kebijakan Perusahaan di dalam SMSB, agar prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik *(Good Corporate Governance)* dapat dipenuhi. Penerapan manajemen risiko yang tidak terarah akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, Perusahaan memutuskan untuk menyusun suatu Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko bagi perusahaan yang dapat digunakan oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan manajemen risiko.

Seluruh pihak yang bertanggung jawab atas aktivitas bisnis perusahaan harus memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi dan dikelola dengan tepat sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

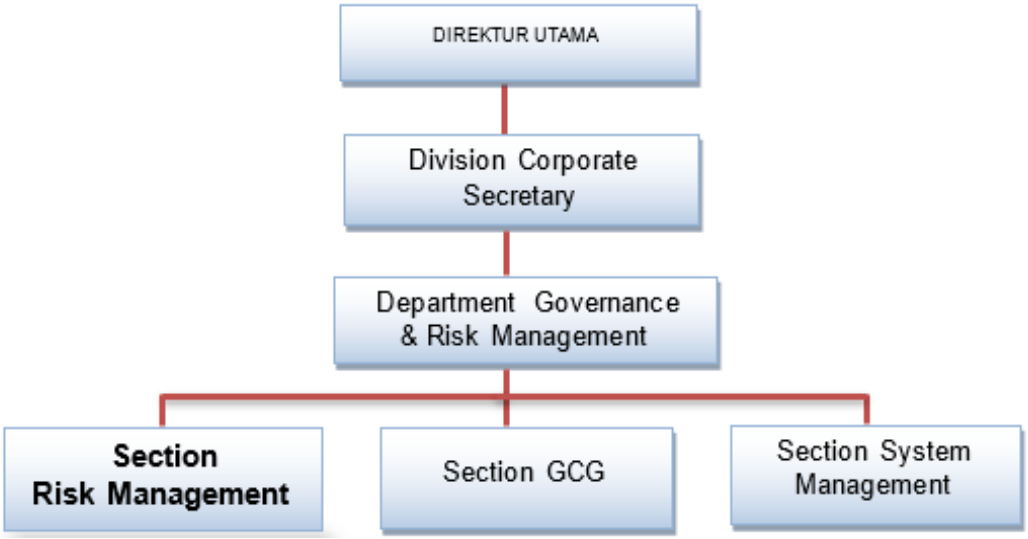
D. STRATEGI PENERAPAN

Perusahaan dalam menerapkan Manajemen Risiko melakukan langkah - langkah strategis sebagai berikut :

1. Membentuk unit manajemen risiko selaku *Corporate Risk Manager* dan *Risk Manager* serta menetapkan *Risk Officer* selaku koordinator penerapan manajemen risiko di masing-masing Unit Kerja.
2. Mengintegrasikan manajemen risiko kedalam proses bisnis Perusahaan.
3. Menjadikan manajemen risiko sebagai aktivitas yang tidak terpisahkan dari pengambilan keputusan.

E. STRUKTUR ORGANISASI DAN PENANGGUNGJAWAB

Pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk telah dibentuk unit kerja tersendiri yang menjalankan fungsi pengelolaan risiko di perusahaan. Struktur organisasi Manajemen Risiko ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk Nomor : PH.01.04/020/2019 yang terdiri dari : Direktur Utama, *Division Corporate Secretary* dan *Department Governance & Risk Management* yang membawahi unit kerja *Risk Management*, *GCG*, dan *System Management*. Struktur organisasi Manajemen Risiko dalam bagan alur adalah sebagai berikut :



Gambar 2 : Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko PT Semen Baturaja(Persero) Tbk

Peran, tugas dan tanggung jawab dari unit kerja Manajemen Risiko dalam Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan sebagaimana tergambar dalam struktur organisasi di atas adalah :

1. Merencanakan, mengkoordinasikan dan menetapkan program kerja kegiatan manajemen risiko & GCG.
1. Mengkoordinir penyusunan Sistem Manajemen Risiko (pedoman, tata laksana, tata cara kerja dan formulir), dan memfasilitasi penyusunan dokumen di unit kerja (tata laksana, tata cara kerja dan formulir) serta program pemasyarakatan sistem, identifikasi risiko, menfasilitasi pemetaan risiko, pemantauan dan pengendalian,
2. kinerja sehingga risiko yang mungkin terjadi dapat diminimalkan serta kinerja dan nilai Perusahaan meningkat secara signifikan.
3. Mengarahkan pemberian layanan konsultasi secara internal pada unit kerja dilingkungan Perusahaan dalam mendorong penerapan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*)
4. Melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan proses manajemen risiko dan GCG di Perusahaan.

F. PROSES PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko mengadopsi beberapa standard antara lain *Enterprise Risk Management (ERM) COSO*, dan *Standar Australian/New Zealand (AS/NZS) 4360:2004*.

G. KRITERIA RISIKO DAN TINGKATAN RISIKO

1. Kriteria Risiko

Kriteria risiko diperlukan untuk melakukan pengukuran terhadap risiko -risiko yang telah teridentifikasi.

Perusahaan menetapkan kriteria risiko yang digunakan dalam pengukuran tingkat risiko terdiri atas:

a. Kriteria kemungkinan terjadi (*Likelihood*)

Kriteria kemungkinan terjadi meliputi kriteria kemungkinan secara kualitatif, semi kualitatif, dan kemungkinan berdasarkan frekuensi keterjadian.

Kemungkinan				
Tingkat	Kriteria	Penjelasan		
		Kualitatif	Semi Kualitatif	Indeks Frekuensi Kualitatif
5	Hampir Pasti	Sering Terjadi, diperkirakan muncul dalam keadaan yang paling sering terjadi	Lebih dari 1 kali perbulan/12 kali pertahun	>90 % sampai < 100 %
4	Kemungkinan Besar	Kemungkinan besar terjadi dengan mudah, mungkin muncul dalam keadaan yang paling sering terjadi	Lebih dari 1 kali pertahun hingga 1 kali perbulan	>60 % sampai < 100 %
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin telah terjadi/muncul disini atau ditempat lain	1 kali per 5 tahun sampai 1 kali pertahun	>40 % Sampai <60 %
2	Kemungkinan Kecil	Belum terjadi tetapi bisa muncul/terjadi pada suatu waktu	1 kali per 10 tahun	>10 % sampai <40 %
1	Jarang Terjadi	Dapat diperkirakan tidak mungkin terjadi atau dapat terjadi saat keadaan yang ekstrim	Kurang dari 1 kali per 10 tahun	< 10 %

Tabel 1

Kriteria kemungkinan terjadi (*likelihood*) PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Konsekuensi							
Tingkat	Keuangan	Operasional	Sasaran Perusahaan	Citra Perusahaan	Hukum	Lingkungan	Keselamatan
5	Rp.25 miliar atau lebih	Kegiatan operasional berhenti lebih dari 2 hari	Gagal / memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	Berdampak signifikan bagai reputasi Perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa Internasional (liputan utama)	Putusan hukum dan denda yang signifikan. Ligitasi yang sangat serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD & BOC	Dampak sangat serius terhadap lingkungan alam atau masyrakat luas jauh dari kawasan pabrik	Meninggal dunia, cacat total
4	>=10 miliar dan <25 miliar	Kegiatan operasional berhenti > 1 hari dan < 2 hari	Gangguan/ memberikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	Berdampak serius bagi ruputasi Perusahaan. Melibatkan pemeberitaan di Media massa dengan pangsa Nasional (liputan utama)	Pelanggran peraturan yang berat. Laigitasi yang berat di Pengadilan Negeri	Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyrakat luar di seputar kawasan Perusahaan serta memelurkan waktu pemulihan jangka panjang > 5 tahun	Cacat pada bagian tubuh, luka/sakit permanen, penyakit kronis
3	>= miliar dan <10 miliar	Kegiatan operasional berhenti >6 jam dan < 1 hari	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	Berdampak serius bagi reputsi Perusahaan. Melibatkan pemeberitaan di media massa dengan pangsa lokal (liputan utama)	Pelanggaran pertauran yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyidikan serius pihak berwenang	Dampak sedang terhadap Lingkungan di dalam kawasan Perusahaan serta memelurkan pemulihan jangka menengah < 5 tahun	Luka/ sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif
2	>=100 juta dan <1 miliar	Kegiatan operasional berhenti > 1 jam dan < 6 jam	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran Perusahaan	Berdampak pada bagi reputasi Perusahaan. Melibatkan pemeberitaan di media massa lokal terbatas.	Pelanggaran peraturan, isu hukum dan ketidakpatuhan ringan	Dampak ringan pada lingkungan didalam unit kerja serta waktu pemulihan yang cepat	Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan, rawat jalan dan P3K
1	< 100 juta	Kegiatan operasonal berhenti <1 jam	Dampak terhadap pencapaian sasaran Perusahaan dapat diabaikan	Berdampak pada bagi reputasi Perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemeberitaan di media	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan	Dampak ringan pada lingkungan didalam area tertentu serta dapat dipulihkan pada saat kejadian	Luka/sakit ringan dan ketidaknyamanan yang dapat diabaikan

Tabel 2

Kriteria dampak (*consequences*) PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

b. Kriteria dampak (*consequences*)

Kriteria dampak meliputi dampak keuangan, operasional, sasaran Perusahaan, citra Perusahaan, hukum, lingkungan dan dampak keselamatan.

2. Tingkatan Risiko

Setelah menentukan kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkatan risiko, maka diperlukan penentuan besaran tingkat risiko, guna menentukan perlakuan terhadap masing-masing risiko yang timbul.

Besaran tingkat risiko ditentukan berdasarkan *Scoring* tingkatan risiko dari perkalian antara peluang/kemungkinan terjadi (*Likelihood*) dan dampak (*Consequences*).

Tingkatan Risiko					
K / L	1	2	3	4	5
5	5 M	10 H	15 E	20 E	25 E
4	4 L	8 H	12 H	16 E	20 E
3	3 L	6 M	9 H	12 H	15 E
2	2 L	4 L	6 M	8 H	10 H
1	1 L	2 L	3 L	4 L	5 M

Berdasarkan pengukuran risiko, maka ditentukan 4 tipe risiko berdasarkan *scoring* tingkatan risiko, sebagai berikut :

a. Tingkatan risiko rendah (*Low) : score* 1 – 4,49
b. Tingkatan risiko moderat (*Medium) : score* 4,5 – 7,24
c. Tingkatan risiko tinggi (*High) : score* 7,25 – 14,99
d. Tingkatan risiko sangat tinggi (*Extreme) : score* 15 – 25

H. RISK APPETITE DAN RISK TOLERANCE

Risk Appetite merupakan tingkat risiko yang dapat diterima Perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Tingkatan Risiko dapat diterima Perusahaan & tidak memerlukan tindaklanjut bila :

1. Tingkat risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus.
2. Tidak tersedia penanganan untuk risiko tersebut.
3. Biaya penanganan lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh.
4. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Risk Tolerance merupakan besaran maksimal risiko yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan sasaran yang ditetapkan, serta besaran variasi maksimal yang dapat diterima jika sasaran ataupun tujuan Perusahaan tidak tercapai.

Berdasarkan tabel tingkatan risiko, *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* Perusahaan adalah sebagai berikut :

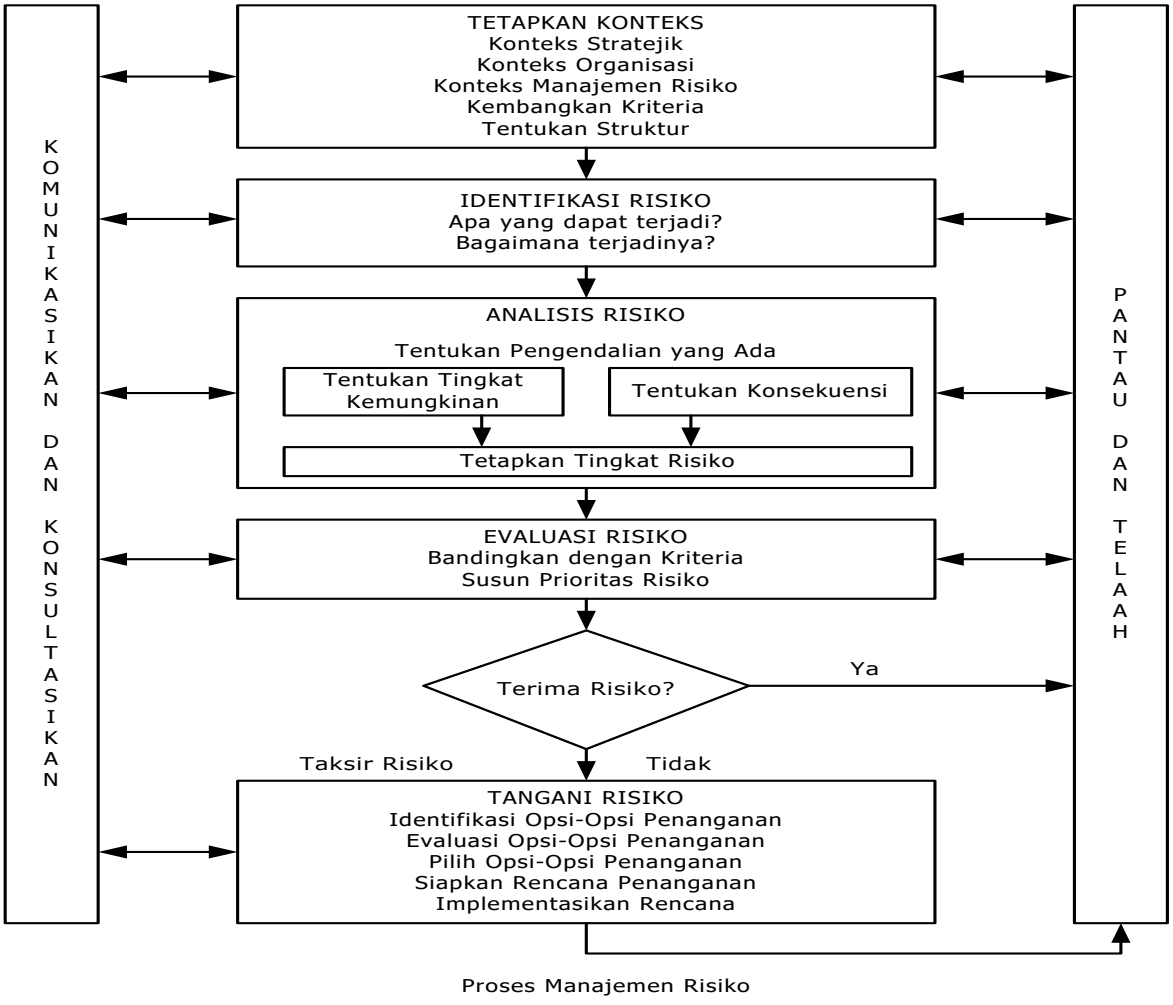
Tingkatan Risiko					
K / L	1	2	3	4	5
5	5 M	10 H	15 E	20 E	25 E
4	4 L	8 H	12 H	16 E	20 E
3	3 L	6 M	9 H	12 H	15 E
2	2 L	4 L	6 M	8 H	10 H
1	1 L	2 L	3 L	4 L	5 M

Risk Appetite

BAB II

PROSES MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Risiko PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dibangun berdasarkan Standar Australian/New Zealand (AS/NZS) 4360:2004. Proses penerapan Manajemen Risiko PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dilakukan melalui tujuh tahapan, dan masing-masing tahapan terdiri dari beberapa kegiatan. Tahapan tersebut tampak dalam Gambar 3 berikut:



Gambar 3 : Metodologi Manajemen Risiko

A. TAHAP KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi risiko merupakan tahapan yang menjadi satu kesatuan dalam pelaksanaan seluruh proses manajemen risiko. Setiap pelaksanaan tahapan dalam proses manajemen risiko harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan kepada pemangku kepentingan.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

a. Tujuan Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian

Pengkomunikasian risiko kepada pemangku kepentingan bertujuan untuk :

1. Meyakinkan bahwa setiap insan Perusahaan telah memahami secara tepat peranan dan tanggung jawabnya dalam penerapan manajemen risiko, memahami strategi manajemen risiko perusahaan, dan memahami risiko yang menjadi prioritas Perusahaan.
2. Meyakinkan bahwa setiap level manajemen telah menerima informasi yang memadai tentang penerapan manajemen risiko.
3. Meyakinkan bahwa pengalaman dari pihak yang telah mendapatkan manfaat dari penerapan manajemen risiko telah disampaikan kepada pihak internal lainnya.
4. Meyakinkan bahwa pihak eksternal dapat dengan mudah memahami kondisi dan risiko yang dihadapi oleh perusahaan.
5. Meyakinkan bahwa perusahaan telah memenuhi harapan pemangku kepentingan.

b. Ruang Lingkup Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian

Ruang lingkup kegiatan pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko mencakup :

1. Komunikasi dan konsultasi antara berbagai pihak internal Perusahaan berupa:
    a. Kepedulian tentang tujuan dan manfaat penerapan manajemen risiko yang efektif bagi perusahaan serta strategi pelaksanaannya.

b. Peran dan tanggung jawab untuk menerapkan manajemen risiko.

c. Peraturan yang digunakan dalam penerapan manajemen risiko, seperti Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.

d. Laporan pertanggungjawaban penerapan manajemen risiko.

b. Komunikasi dan konsultasi dengan pihak eksternal berupa informasi risiko yang dihadapi Perusahaan serta seberapa jauh penerapan manajemen risiko di Perusahaan.

2. Teknik dan Prosedur

a. Teknik Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian

Teknik komunikasi dapat dilakukan melalui korespondensi internal, intranet, internet, e-mail, telepon, *teleconference*, buletin, papan pengumuman, sedangkan teknik konsultasi dapat dilakukan secara internal maupun dengan pihak eksternal atau konsultan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru dalam meningkatkan kinerja penerapan manajemen risiko.

b. Prosedur Pengkomunikasian dan Pengkonsultasian

Prosedur pengkomunikasian dan pengkonsultasian setiap tahapan proses manajemen risiko diuraikan sebagai berikut:

1. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahap penetapan konteks.

   Kegiatan komunikasi risiko berupa identifikasi harapan serta perspektif pemangku kepentingan tentang pengelolaan risiko.

2. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahap identifikasi risiko. Komunikasi dilakukan untuk mendapatkan informasi sebagai berikut :

   a. Kondisi saat ini, permasalahan, kendala.
   b. Persepsi tentang risiko.
   c. Tingkat perhatian dan pengetahuan terhadap isu-isu.
   d. Kesenjangan pengetahuan dan kesalahan konsep.
   e. Sumber informasi yang dapat dipercaya.
   f. Preferensi untuk berkomunikasi.

Profil tersebut kemudian di *Update* melalui dialog dengan pemangku kepentingan sepanjang proses manajemen risiko, misalnya melalui pertemuan kelompok, diskusi kelompok terfokus, wawancara per telepon.

3. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahapan analisis risiko :

   Kegiatan komunikasi tahapan analisis berupa mengkomunikasikan kemungkinan terjadi dan konsekuensi dari setiap risiko yang diestimasi kepada pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan memiliki pengetahuan penting mengenai sumber dan pola terjadinya risiko yang diperlukan oleh penganalisis dalam rangka pengukuran risiko. Kebanyakan konflik muncul pada tahap ini karena pemangku kepentingan tidak dilibatkan dalam proses estimasi/analisis, atau ketidakpastian dan asumsi-asumsi yang berhubungan dengan metode belum dikomunikasikan dengan jelas.

4. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahapan evaluasi risiko :

   Kegiatan komunikasi pada tahapan evaluasi berupa mengkomunikasikan tujuan dari tahap evaluasi risiko, manfaat dari kegiatan evaluasi, hasil persepsi pemangku kepentingan mengenai risiko serta alasannya, dan nilai akseptabilitas pemangku kepentingan mengenai risiko.

5. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahapan penanganan risiko.

   Kegiatan komunikasi risiko tahapan penanganan risiko berupa mengevaluasi opsi pengendalian risiko yang diajukan pemangku kepentingan serta menilai akseptabilitas pemangku kepentingan terhadap risiko residual. Kegiatan komunikasi risiko pada tahap ini adalah sebagai berikut:

   a. Konsultasikan dengan pemangku kepentingan untuk memperoleh input mengenai identifikasi dan evaluasi opsi pengendalian yang sesuai dalam rangka mengurangi risiko.

b. Informasikan pemangku kepentingan mengenai pengendalian risiko dan strategi finansial yang telah dipilih.
c. Informasikan pemangku kepentingan mengenai manfaat, biaya, dan risiko baru yang muncul berkaitan dengan opsi pengendalian.
d. Identifikasikan adanya pemangku kepentingan baru atau isu-isu baru.
e. Evaluasi tanggapan terhadap opsi pengendalian.
f. Evaluasi tanggapan terhadap risiko tersisa (*Residual Risk*).
g. Tentukan apakah terdapat kemungkinan *Trade-Off* risiko*.*

6. Pengkomunikasian dan pengkonsultasian risiko pada tahapan monitoring dan review risiko.

   Kegiatan komunikasi risiko tahapan monitoring dan review risiko berupa mengkomunikasikan setiap perubahan persepsi pemangku kepentingan atas risiko yang telah diidentifikasi dan risiko baru, perubahan tingkat risiko, perubahan cara penanganan risiko, dan perubahan tingkat risiko yang dapat diterima.

   Selain itu, hasil rencana dan realisasi kegiatan penerapan manajemen risiko disusun dalam bentuk laporan oleh Bagian Manajemen Risiko dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder).*

3. Penanggung Jawab

a. Unit Kerja Biro Hukum & GCG merencanakan, mengkoordinasikan dan menetapkan program kerja kegiatan Manajemen Risiko & GCG.
b. Unit Kerja Biro Hukum & GCG mengkoordinir penyusunan Sistem Manajemen Risiko (pedoman, tata laksana, tata cara kerja dan formulir), dan memfasilitasi penyusunan dokumen di unit kerja (tata laksana, tata cara kerja dan formulir) serta program pemasyarakatan sistem, identifikasi risiko, menfasilitasi pemetaan risiko, pemantauan dan pengendalian, kinerja sehingga risiko yang mungkin terjadi dapat diminimalkan serta kinerja dan nilai Perusahaan meningkat secara signifikan.

c. Unit Kerja Biro Hukum & GCG mengarahkan pemberian layanan konsultasi secara internal pada unit kerja dilingkungan Perusahaan dalam mendorong penerapan tata kelola yang baik *(Good Corporate Governance).*
d. Unit Kerja Biro Hukum & GCG melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan proses Manajemen Risiko dan GCG di Perusahaan.

4. Dokumentasi

Hasil kegiatan pengkomunikasian dan pengkonsultasian didokumentasikan dalam formulir secara periodik (lampiran 1), yang memperlihatkan komunikasi dan konsultasi sesuai tahap proses Manajemen Risiko.

B. TAHAP PENETAPAN KONTEKS

Tahap pertama proses Manajemen Risiko adalah penetapan konteks. Tahap ini memberikan pemahaman mengenai area dan lingkungan. Penetapan konteks, komunikasi maupun konsultasi mutlak diperlukan. Seluruh *Stakeholders* kunci baik internal maupun eksternal harus diidentifikasi sebelum memulai proses tersebut. Waktu yang diperlukan untuk mengembangkan konteks ini akan bervariasi dan sebagian besar tergantung pada sifat dan tingkat kerumitan operasi, Budaya Perusahaan, kondisi keuangan dan lainnya.

Pertemuan pendahuluan atau lokakarya dengan para pemilik risiko akan sangat membantu dalam mengidentifikasi seluruh *Stakeholders* dan menempatkan perhatian pada risiko-risiko operasional.

Penetapan konteks juga digunakan untuk mengembangkan pemahaman mengenai komitmen dan kemampuan perusahaan dalam menentukan apakah suatu risiko dapat diterima atau tidak serta membentuk dasar bagi pilihan perlakuan risiko.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

a. Tujuan Penetapan Konteks

Tujuan tahap penetapan konteks adalah :

1. Memahami kondisi internal dan eksternal Perusahaan.
2. Mengidentifikasi tujuan, sasaran dan strategi Perusahaan.
3. Mengidentifikasi tujuan, ruang lingkup, dan sumber daya penerapan Manajemen Risiko.
4. Menyusun kriteria risiko sebagai dasar untuk menentukan risiko prioritas pada saat analisis dan evaluasi risiko.

b. Ruang Lingkup Penetapan Konteks

Ruang lingkup tahap penetapan konteks mencakup hal sebagai berikut:

1. Penetapan Konteks Eksternal

Penetapan konteks eksternal meliputi aktivitas perumusan hubungan antara perusahaan dengan lingkungan eksternal. Dalam pengertian konteks eksternal termasuk pula identifikasi *Stakeholders*, mempertimbangkan tujuan-tujuan dan persepsi mereka serta membentuk komunikasi dengan pihak-pihak tersebut.

Penetapan konteks eksternal mencakup aktivitas dan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pemahaman atas faktor-faktor eksternal Perusahaan.

   Aktivitas ini mencakup pengumpulan informasi dan pemahaman atas faktor eksternal yang meliputi faktor geografis, regulasi, ekonomi, politik, sosial, lingkungan dan juga faktor-faktor teknologi yang mempunyai pengaruh terhadap aktivitas perusahaan.

b. Identifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), kesempatan (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi perusahaan bisa menggunakan hasil analisis SWOT.

   Analisis SWOT dilakukan dengan mendapatkan pemahaman yang memadai mengenai perubahan–perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan yang memberikan informasi yang

diperlukan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman terhadap lingkungan Perusahaan, dan analisis terhadap proses atau operasi Perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan organisasi.

Analisis terhadap lingkungan Perusahaan memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman terhadap lingkungan Perusahaan yang merupakan fokus dasar analisis SWOT.

c. Identifikasi *Stakeholders*.

Stakeholders dapat didefinisikan sebagai individu, kelompok, atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi, atau menempatkan dirinya sebagai yang terpengaruh oleh keputusan atau aktivitas perusahaan.

Stakeholders bisa terdiri dari:

1. Organisasi, pemegang saham dan pegawai;
2. Pelanggan atas produk atau jasa yang disediakan oleh Perusahaan;
3. Pemasok utama, kontraktor dan subkontraktor
4. Pemerintah pusat atau daerah, penegak hukum;
5. Masyarakat yang mungkin terpengaruh oleh aktivitas perusahaan, seperti misalnya yang bertempat tinggal di lingkungan fasilitas Perusahaan;
6. Suatu kelompok yang memiliki kepentingan tertentu.
7. Masyarakat yang dapat dipengaruhi oleh kegiatan.

Proses identifikasi *Stakeholders* harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai :

1. Siapa atau pihak mana saja yang merupakan *Stakeholders*
2. Permasalahan apa yang menjadi harapan atau kepentingan dari *Stakeholders* tersebut.
3. Seberapa jauh *Stakeholders* memiliki pengaruh terhadap aktivitas Perusahaan.

d. Pembuatan analisis hubungan antara aktivitas Perusahaan dengan lingkungan eksternal yang menjadi pencetus *(Driver)* kunci.

   Pembuatan analisis hubungan ini didasarkan pertimbangan atas aspek pencetus kunci seperti masalah keuangan, operasional, persaingan, politis, persepsi masyarakat, sosial, pelanggan, budaya, hukum, peraturan dan sebagainya.

   Menetapkan konteks eksternal adalah penting untuk memastikan bahwa *Stakeholders* dan harapan mereka dipertimbangkan ketika mengembangkan ukuran-ukuran pengelolaan risiko dan bahwa secara eksternal menghasilkan ancaman-ancaman dan peluang baik diperhitungkan.

2. Penetapan Konteks Internal

Penetapan konteks internal mencakup penilaian terhadap aktivitas dan kemampuan Perusahaan untuk mencapai sasaran, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Penetapan konteks internal meliputi aktivitas dan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mendapatkan pemahaman mengenai aktivitas Perusahaan.

   Kegiatan ini meliputi penelaahan informasi atas aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan dan bagaimana aktivitas tersebut berinteraksi dengan lingkungan internal.

b. Mendapatkan pemahaman terhadap tujuan dan sasaran Perusahaan.

   Tujuan strategik merupakan sasaran tingkat tinggi, yang diselaraskan dan mendukung visi/misi Perusahaan. Tujuan-tujuan strategik mencerminkan pilihan manajemen tentang bagaimana perusahaan akan berusaha menciptakan nilai bagi para *Stakeholders*nya.

   Dengan memfokuskan terlebih dahulu pada tujuan-tujuan strategik dan sasaran, suatu organisasi berada pada posisi untuk mengembangkan tujuan-tujuan pada tingkat operasional yang pencapaiannya akan menciptakan dan memelihara nilai.

Tujuan-tujuan harus dapat dipahami dan diukur dengan mudah. Manajemen Risiko mensyaratkan agar pegawai pada semua tingkatan memiliki pemahaman yang dibutuhkan terhadap tujuan Perusahaan.

c. Mendapatkan pemahaman mengenai strategi Perusahaan.
   Dalam pembahasan mengenai strategi Perusahaan, kerangka proses manajemen risiko mengarahkan fokus pada bagaimana budaya, nilai, tujuan dan praktik perusahaan mempengaruhi perusahaan dalam mempertimbangkan risiko. Kerangka tersebut mencakup konsep mengenai budaya risiko, hasrat risiko dan tingkat toleransi risiko yang mencerminkan tingkat variasi yang dapat diterima dalam menjalankan aktivitas organisasi.
d. Identifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan, terutama faktor-faktor keberhasilan yang kritikal untuk perusahaan, unit bisnis, fungsi atau bagian yang dipengaruhi oleh konteks internal.
e. Identifikasi kriteria pengukuran kinerja, dengan fokus pada faktor-faktor keberhasilan kritikal.
f. Identifikasi apakah Perusahaaan, divisi-divisi atau bagian yang ada didalammya memiliki peran yang signifikan dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan, nilai, kebijakan dan strategi perusahaan.

c. Penetapan Konteks Manajemen Risiko

Prosedur penetapan konteks manajemen risiko mencakup aktivitas dan langkah sebagai berikut:

a. Perumusan sasaran dan tujuan manajemen risiko.
   Pernyataan yang jelas mengenai sasaran dan tujuan manajemen risiko akan membantu diperolehnya hasil rencana manajemen risiko yang lebih bernilai.

b. Mengembangkan strategi untuk mencapai sasaran dan tujuan manajemen risiko, menyelaraskan strategi manajemen risiko dengan strategi Perusahaan. Oleh karena itu strategi manajemen risiko dan strategi perusahaan harus dikembangkan secara bersama.
c. Mengembangkan Kebijakan Manajemen Risiko
   Kebijakan Manajemen Risiko perlu dirumuskan dan didokumentasikan serta relevan dengan strategi, tujuan, sasaran dan sifat usaha perusahaan.
d. Menentukan ruang lingkup dan luas cakupan manajemen risiko.
   Dalam menentukan ruang lingkup dan luas cakupan manajemen risiko, perlu dipertimbangkan apakah manajemen risiko akan diterapkan secara menyeluruh dalam perusahaan atau proses tertentu.
e. Perencanaan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan. Perusahaan harus mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan antara biaya dan manfaat.
f. Pembuatan *time frame* atau target penyelesaian pekerjaan.
   Perusahaan membuat *time frame* untuk menentukan batas waktu penyelesaian pekerjaan.
g. Pendokumentasian dan pemeliharaan catatan.

d. Mengembangkan Kriteria Evaluasi Risiko

Penentuan kriteria meliputi pertimbangan atas tingkat risiko (*Risk Level*) yang dapat diterima oleh perusahaan dalam hubungannya dengan berbagai aspek lingkungan. Kriteria ini akan digunakan dalam tahap analisis dan evaluasi risiko untuk memperingkat risiko dan menentukan apakah risiko tersebut dapat diterima atau memerlukan penanganan lebih lanjut.

Kriteria perlu ditentukan dalam rangka melakukan analisis dan evaluasi risiko. Keputusan berkenaan dengan akseptabilitas dan penanganan risiko dapat didasarkan pada kriteria: operasional, teknikal, finansial, legal, sosial, kemanusiaan dan lain-lain.

Kriteria ini telah ditentukan dalam kebijakan Perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan, sasaran, kepentingan pemangku kepentingan, budaya risiko, hasrat risiko dan tingkat toleransi terhadap risiko.

e. Mendefinisikan Struktur Manajemen Risiko

Perumusan struktur manajemen risiko meliputi pemisahan aktivitas atau pekerjaan dalam suatu perangkat elemen yang menyediakan kerangka yang logis untuk kepentingan identifikasi dan analisis & evaluasi sehingga memberi keyakinan bahwa risiko yang signifikan tidak terlewatkan.

Prosedur yang dilakukan dalam perumusan struktur manajemen risiko adalah sebagai berikut:

a. Pemisahan aktivitas atau proses kedalam elemen yang ada.

   Pemisahan aktivitas atau proses kedalam elemen ditujukan untuk meyakinkan bahwa setiap risiko dapat diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi. Elemen tersebut harus komprehensif dan mencakup semua aspek kegiatan perusahaan.

b. Mengembangkan infrastruktur manajemen risiko.

   Kegiatan ini mencakup aktivitas mengembangkan dan mengimplementasikan infrastruktur atau pengaturan untuk meyakinkan bahwa manajemen risiko menjadi bagian integral dari rencana, proses dan budaya manajemen perusahaan.

   Hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan infrastruktur adalah:

   1. Komunikasi dan dialog mengenai manajemen risiko secara menyeluruh didalam lingkungan perusahaan.
   2. Usaha memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola risiko.
   3. Memasukkan manajemen risiko kedalam program pengembangan pegawai.

4. Memberi dukungan dan keahlian yang diperlukan kepada mereka yang bertanggung jawab terhadap aktivitas manajemen risiko, seperti misalnya menciptakan peran penasihat risiko atau mempekerjakan konsultan manajemen risiko.
5. Meyakinkan bahwa sistem hadiah, penghargaan dan sanksi bagi pegawai mencakup manajemen risiko.
6. Meyakinkan bahwa program review dan evaluasi internal seperti audit intern memperhitungkan filosofi Perusahaan terhadap manajemen risiko.
7. Memasukkan fungsi manajemen risiko kedalam semua sesi perencanaan Perusahaan.
8. Mengkoordinasikan keterkaitan antara manajemen risiko dengan program pengendalian mutu (*quality assurance*).

c. Menentukan ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang mencakup penerapan manajemen risiko pada tingkat Perusahaan, tingkat program/proyek/tim maupun tingkat individual.

d. Menetapkan tanggung jawab dan kewenangan.
   Tugas ini mencakup perumusan dan pendokumentasian, tanggung jawab, wewenang dan hubungan antar personil yang melakukan aktivitas manajemen risiko.

2. Teknik dan Prosedur

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dalam tahapan penetapan konteks :

1. Observasi dan reviu dokumen.
2. Interview/wawancara dengan kelompok atau individual yang kompeten dan relevan.
3. Diskusi dengan Kelompok Terpilih *(Focus Group Discussion).*
4. Curah pendapat *(Brainstorming).*
5. *Benchmarking* dengan industri yang sejenis.

3. Prosedur Penetapan Konteks

a. Mempelajari atau menyusun analisa SWOT dengan memperhatikan :

Faktor eksternal meliputi:

1. **Bisnis dan ekonomi**, seperti persaingan dan pergerakan pasar.
2. **Lingkungan alam**, seperti kerusakan alam akibat banjir, kebakaran, dan gempa bumi.
3. **Politik**, seperti aparatur pemerintah baru yang terpilih, agenda politik, peraturan dan hukum baru.
4. **Sosial**, seperti perubahan demografi (kependudukan), pergeseran struktur sosial, dan prioritas hidup/kerja keluarga.
5. **Teknologi**, seperti perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat, kebutuhan akan ketersediaan data yang semakin berkembang, dan pengurangan biaya infrastruktur.

Faktor internal meliputi:

1. **Infrastruktur**, seperti biaya perbaikan yang tidak diharapkan atau ketidakmampuan peralatan dalam mendukung permintaan produksi.
2. **Personil**, seperti peningkatan jumlah kecelakaan kerja, peningkatan kesalahan manusia, atau perilaku curang.
3. **Proses**, seperti kekurangan kualitas produk, waktu menunggu yang tidak diharapkan, atau pelayanan tertunda.
4. **Teknologi**, seperti ketidakmampuan untuk menangani peningkatan volume, pengiriman integritas data yang disyaratkan, atau modifikasi sistem yang dibutuhkan Perusahaan.

b. Menyusun dan menetapkan kriteria risiko :

1. Menyusun *Risk Model* atau *Risk Breakdown Structure.*
2. Menyusun atau menetapkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance.*

4. Penanggung Jawab

Penetapan Konteks dilakukan oleh Direksi, *Vice President* serta Unit Kerja *Department Governance & Risk Management*. Penetapan Konteks disusun dan dievaluasi secara periodik sesuai dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal Perusahaan.

Formulir Kriteria Risiko memuat informasi kriteria pengukuran risiko yang ditetapkan oleh perusahaan yang mencakup ukuran kemungkinan terjadinya risiko, konsekuensi terjadinya risiko, dan tingkat risiko. Contoh format Formulir Kriteria Risiko dapat dilihat pada Lampiran Prosedur Pelaksanaan Kriteria Risiko diusulkan oleh Unit Kerja *Department Governance & Risk Management* kepada Direksi untuk mendapatkan persetujuan.

5. Dokumentasi

Informasi yang dikumpulkan dalam tahapan penetapan konteks didokumentasikan dalam Formulir Penetapan Konteks (lampiran 2) dan Formulir Kriteria Risiko (lampiran 3).

Formulir Penetapan Konteks memuat informasi :

a. Pemahaman faktor internal dan eksternal Perusahaan.
b. Analisis hubungan antara aktivitas Perusahaan dengan lingkungan.
c. Ekspektasi dari pemangku kepentingan Perusahaan.
d. Analisis *Strenght, Weakness, Opportunity*, dan *Threat* (SWOT) perusahaan.
e. Pemahaman tujuan/sasaran dan strategi perusahaan.
f. Penentuan sasaran, tujuan, strategi, lingkup aktivitas/bagian perusahaan, sumberdaya yang diperlukan, jangka waktu pelaksanaan, dan catatan/dokumentasi yang harus dibuat dalam penerapan manajemen risiko.

Informasi yang dikumpulkan dalam tahap ini adalah:

a. Kebijakan, proses dan aktivitas yang ditetapkan oleh Perusahaan.
b. Tujuan dan sasaran yang diharapkan dicapai oleh Perusahaan.
c. Kekuatan dan kelemahan Perusahaan.
d. Peluang dan ancaman terbesar yang dihadapi oleh Perusahaan.
e. Keinginan dan kepentingan pemangku kepentingan.
f. Tanggung jawab Perusahaan terhadap pemangku kepentingan.
g. Faktor lingkungan internal maupun eksternal yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap Perusahaan.

h. Tujuan, sasaran, strategi, ruang lingkup aktivitas Perusahaan, sumber daya yang diperlukan, jangka waktu pelaksanaan, dan dokumentasi yang harus dibuat dalam penerapan proses manajemen risiko.
i. Kriteria risiko.
j. Dokumen perusahaan baik dokumen strategis maupun operasional, seperti laporan tahunan, target dan tujuan tiap bagian, sasaran kinerja, realisasi produksi, struktur organisasi dan *Job Description*.

C. TAHAP IDENTIFIKASI RISIKO

Merupakan proses sistematis untuk menjaring setiap risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan Perusahaan sehingga tidak ada risiko potensial yang tidak teridentifikasi.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

a. Tujuan Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko bertujuan untuk menggali dan menemukan jawaban atas 2 (dua) pertanyaan "Apa yang dapat terjadi?" dan "Mengapa dan Bagaimana hal itu terjadi?".

1. Apa yang Dapat Terjadi ?

   Penggalian informasi yang dilakukan untuk menghasilkan suatu daftar komprehensif mengenai peristiwa potensial yang mempengaruhi strategi pelaksanaan dan pencapaian tujuan Perusahaan.

2. Bagaimana dan Mengapa Terjadi ?

   Setelah mengidentifikasi daftar peristiwa, selanjutnya perlu menganalisis modus dan sebab yang memungkinkan terjadinya risiko.

Dengan diidentifikasinya 2 (dua) jawaban tersebut akan diperoleh :

1. Profil risiko yang dihadapi oleh Perusahaan secara keseluruhan.
2. Data dalam rangka pengukuran risiko.
3. Dasar penentuan cara pengendalian/penanganan risiko yang tepat.
4. Kepastian dan keyakinan bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih tepat.

b. Ruang Lingkup Identifikasi Risiko

Ruang lingkup kegiatan identifikasi risiko meliputi :

1. Penentuan sasaran aktivitas dan proses bisnis Perusahaan yang akan diidentifikasi risikonya.
2. Penentuan indikator risiko yang memperlihatkan potensi adanya risiko absolut yang dapat mengancam pencapaian tujuan perusahaan. Indikator tersebut dapat dilihat dari adanya perubahan yang signifikan dalam operasi perusahaan, tingkat kompleksitas operasi, pengalaman/ data kejadian di masa lalu dan pendapat pakar.
3. Pengumpulan informasi baik dari internal maupun eksternal perusahaan dalam rangka memahami peristiwa yang mempengaruhi pencapaian tujuan Perusahaan.
4. Penyusunan nama risiko yang memiliki dampak negatif terhadap Perusahaan.
5. Pengelompokan peristiwa ke dalam kategori risiko, baik *Controllable* maupun *Uncontrollable Risk*.
6. Identifikasi sebab terjadinya peristiwa risiko.
7. Membuat skenario yang mungkin terjadi untuk menentuan dampak/ konsekuensi risiko.
8. Mengidentifikasi pengendalian yang sudah dilakukan untuk mengurangi sebab maupun dampak risiko.
9. Pendokumentasian seluruh hasil yang diperoleh dalam kegiatan identifikasi risiko ke dalam Formulir Daftar Risiko (lampiran 4)

2. Teknik dan Prosedur

1. Teknik Identifikasi Risiko

Teknik yang digunakan dalam kegiatan identifikasi risiko antara lain:

a. Observasi dan Review Dokumen

Observasi dan review dokumen strategis, operasional, maupun dokumen di luar perusahaan dilakukan untuk mendapatkan informasi awal dalam identifikasi risiko. Teknik ini perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan teknik identifikasi risiko lainnya.

b. Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Teknik curah pendapat merupakan teknik yang dilakukan melalui diskusi bersama dengan menyampaikan pendapat masing-masing peserta/individu sesuai dengan tujuan dan lingkup pembahasan untuk mengidentifikasi risiko yang ada.

c. *Workshop* yang Difasilitasi

Teknik ini dilakukan melalui diskusi yang terstruktur dalam suatu *workshop* yang dipimpin oleh seorang fasilitator. Dalam diskusi tersebut peserta dapat menyampaikan pengetahuan dan pengalamannya sehingga peristiwa risiko dapat diidentifikasi.

Workshop tersebut melibatkan pihak yang mewakili berbagai macam fungsi dan aktivitas dalam Perusahaan sehingga diperoleh gambaran risiko Perusahaan secara menyeluruh dan hubungan risiko yang satu dengan lainnya.

d. Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus Group Discussion*)

Teknik ini dilakukan terlebih dahulu dengan membentuk suatu *Focus Group* yang anggotanya berasal dari berbagai fungsi/aktivitas perusahaan dengan kompetensi dan pengalaman kerja yang memadai. *Focus Group* didampingi oleh seorang yang telah menguasai konsep manajemen risiko, baik dari luar atau dalam perusahaan serta bertugas melakukan interview dan mengarahkan diskusi dalam proses pengidentifikasian risiko.

Faktor yang perlu dipertimbangkan oleh Perusahaan dalam memilih anggota *Focus Group* adalah pengalaman, tingkat keahlian di bidangnya serta memiliki sikap disiplin dan loyal pada perusahaan.

e. Wawancara dan Survei

Teknik ini bisa dilakukan dengan wawancara langsung kepada pemilik risiko maupun dengan menggunakan kuesioner kepada responden yang mewakili seluruh pihak terkait.

f. Analisis Alur Proses Bisnis

Analisis alur proses bisnis dilakukan dengan memvisualisasikan alur proses bisnis dalam bentuk diagram alur (*Flow Chart*) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan masukan, proses, dan keluaran suatu aktivitas, sehingga peristiwa risiko dapat segera diidentifikasi.

g. Analisis Pohon Risiko

Analisis diagram pohon risiko dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai hubungan timbal balik antar peristiwa risiko, karena suatu peristiwa risiko seringkali dapat memicu terjadinya peristiwa risiko lainnya.

h. Analisis Sebab dan Akibat (*Fishbone Diagram*)

Analisis *Fishbone Diagram* dilakukan untuk memperoleh hubungan sebab dan akibat terjadinya peristiwa risiko utama dengan peristiwa risiko lain.

i. Penggolongan Risiko

Penggolonggan risiko berdasarkan proses bisnis perusahaan dan *Risk Breakdown Structure* dilakukan untuk mempermudah proses pengidentifikasian risiko.

2. Prosedur Identifikasi Risiko

Prosedur identifikasi risiko adalah sebagai berikut:

a. Menentukan teknik yang akan digunakan untuk mengidentifikasi risiko.
   Identifikasi risiko dapat menggunakan salah satu teknik maupun kombinasi beberapa teknik tergantung pada kebutuhannya.

b. Menentukan tujuan dan sasaran Perusahaan.
   Sebelum melakukan identifikasi risiko perlu ditentukan terlebih dahulu tujuan dan sasaran perusahaan, serta target capaian yang terukur. Informasi mengenai tujuan dan sasaran Perusahaan dapat diperoleh antara lain dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan (RKAP) tahun berjalan, *Key Performance Indicators (KPI)* tahun berjalan.

c. Mengumpulkan informasi pendahuluan
   Pengumpulan informasi baik dari internal maupun eksternal perusahaan dilakukan untuk memahami peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Perusahaan. Dalam pengumpulan informasi tersebut juga harus mempertimbangkan data saat ini maupun proyeksi masa depan.

d. Menyusun daftar nama risiko.
   Daftar nama risiko yang memiliki dampak negatif terhadap tujuan perusahaan disusun dengan mencantumkan nama/kategori risiko dan uraian singkat mengenai risiko yang diidentifikasi.

e. Mempertimbangkan sebab terjadinya peristiwa risiko.
   Peristiwa risiko dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal Perusahaan. Risiko yang bersumber dari internal perusahaan merupakan risiko yang *Controllable* sedangkan risiko yang bersumber dari eksternal perusahaan merupakan risiko yang cenderung *Uncontrollable.*

f. Mengelompokkan nama risiko ke dalam kategori risiko.
   Nama risiko dikelompokkan dalam kategori risiko untuk menghindari adanya duplikasi risiko. Kategori risiko Perusahaan yang telah disusun berupa profil risiko Perusahaan, dan dikelompokkan berdasarkan:

1. Risiko Korporat (*Corporate Risk*)
2. Risiko Fungsi (*Functional Risk*)
3. Risiko Aktivitas / Proses Bisnis (*Activity Risk/ Business Process Risk*)

g. Menentukan dampak risiko.

Dampak dari suatu risiko adalah tidak tercapainya tujuan atau sasaran Perusahaan yang telah ditetapkan.

h. Menentukan konsekuensi risiko.

Konsekuensi dari terjadinya suatu risiko dikaitkan dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan dalam Kebijakan Manajemen Risiko, berupa peningkatan biaya atau timbulnya kerugian, deviasi atau tidak tercapainya target penjualan/produksi, timbulnya penyakit dan kecelakaan kerja, pencemaran dan kerusakan lingkungan, tuntutan hukum, serta penurunan citra atau reputasi Perusahaan.

3. Penanggung Jawab

Senior Manager (*Risk Officer)* bersama Manager (*Risk Owner)* bertanggung jawab melakukan identifikasi risiko di unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya, sedangkan Unit Kerja Department Governance & Risk Management bertanggung jawab melakukan pemantauan *(monitoring)* hasil identifikasi risiko seluruh unit kerja.

Formulir Daftar Risiko dibuat oleh masing-masing Manager dan disampaikan kepada atasan langsung untuk direview dan direkapitulasi. Hasil rekapitulasi selanjutnya disampaikan kepada Unit Kerja Governance & Risk Management untuk diproses menjadi risiko korporat.

4. Dokumentasi

Risiko yang telah diidentifikasi dengan menggunakan prosedur di atas disajikan secara sistematis dan deskriptif dalam Formulir Daftar Risiko (lampiran 4).

D. TAHAP ANALISIS RISIKO

Merupakan proses pengukuran risiko yang dilakukan baik terhadap risiko Unit Kerja, Direktorat maupun Korporat.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

Kegiatan ini dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua risiko telah dinilai kemungkinan terjadinya *(Likelihood)* dan konsekuensinya *(Consequence)*. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antara besaran konsekuensi dengan kriteria risiko. Analisis ini akan menghasilkan Daftar Prioritas Risiko (lampiran 5).

2. Teknik dan Prosedur

a. Teknik Analisis Risiko

Terdapat tiga metode analisis untuk mengestimasi seberapa sering suatu peristiwa mungkin terjadi dan seberapa besar konsekuensi yang ditimbulkan dari peristiwa risiko, yaitu:

1. Metode kualitatif

   Metode ini dilakukan dengan menggunakan parameter kualitatif (baik, sedang, buruk) untuk menguraikan besaran tingkat kemungkinan dan konsekuensi risiko berdasarkan *Profesional Judgement*. Metode ini digunakan bilamana data yang bersifat kuantitatif tidak cukup untuk analisis kuantitatif.

2. Metode semi kuantitatif

   Metode ini dilakukan dengan menerjemahkan parameter kualitatif (baik, sedang, buruk) ke dalam angka yang menunjukkan skala tingkat kemungkinan dan konsekuensi. Penilaian dilakukan oleh masing-masing personil dalam bentuk angka kemudian direkapitulasi dan dihitung nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan tingkat kemungkinan dan konsekuensi untuk masing-masing risiko.

3. Metode kuantitatif

   Metode ini dilakukan antara lain dengan menggunakan teknik *Value at Risk* (VaR) untuk risiko keuangan dan teknik O*perasional Value at Risk* (OpVaR) untuk risiko non keuangan. Penggunaan teknik kuantitatif dapat digunakan bilamana tersedia data kuantitatif atas peristiwa risiko dan nilai kerugian yang cukup.

Pemilihan metode yang digunakan tergantung pada keadaan, ketersediaan data dan kebutuhan pemilik risiko (*Risk Owner*).

b. Prosedur Analisis Risiko

Prosedur untuk melakukan analisis risiko adalah sebagai berikut :

1. Memahami Kriteria Risiko

   Setelah risiko diidentifikasi, kegiatan selanjutnya adalah melakukan penilaian risiko berdasarkan kriteria risiko yang telah ditetapkan. *Risk Owner* harus dapat menerjemahkan informasi tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan besaran konsekuensi risiko dalam angka-angka sesuai dengan skala yang ditetapkan dalam kriteria risiko. Interval tingkat kemungkinan dan konsekuensi dimulai dari 1 sampai dengan 5 (lampiran 6).

2. Menilai Efektivitas Pengendalian Risiko

   Dalam memperkirakan besarnya kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya konsekuensi yang ditimbulkan, efektivitas pengendalian risiko yang ada harus dipertimbangkan. Dengan demikian risiko yang diukur adalah risiko yang telah dipertimbangkan efektivitas pengendaliannya.

3. Menilai Risiko dengan Menggunakan Model Risiko Standar

   Besarnya risiko dapat dinilai dengan melihat seberapa besar kemungkinan risiko tersebut terjadi dan seberapa besar konsekuensi terhadap pencapaian tujuan/sasaran perusahaan, yang dirumuskan dalam model risiko standar berikut :

Tingkat Risiko (TR) = *Likelihood* (L) X Konsekuensi (K)

Dengan cara tersebut dapat diketahui tingkat risiko yang akan menjadi hambatan dalam pencapaian target perusahaan.

Tingkat risiko yang tertinggi adalah 25 (L=5, K=5) sedangkan tingkat risiko yang terendah adalah 1 (L=1, K=1).

3. Penanggung Jawab

Senior Manager (*Risk Officer)* dan Manager (*Risk Owner)* bertanggung jawab atas analisis risiko Unit Kerja yang menjadi tanggung jawabnya, sedangkan Unit Kerja Department Governance & Risk Management bertanggung jawab melakukan rekapitulasi hasil analisis risiko seluruh unit kerja.

4. Dokumentasi

Dokumentasi kegiatan analisis risiko adalah:

a. Formulir pengukuran risiko individual yang diisi oleh masing-masing personil dalam satu Unit Kerja (lampiran 7).
b. Formulir pengukuran risiko dalam satu Unit Kerja (lampiran 8).

E. TAHAP EVALUASI RISIKO

1. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko sebagai proses pembandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya pada tahap penetapan konteks. Dalam evaluasi risiko, level risiko terestimasi dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Evaluasi kualitatif mencakup pembandingan level risiko kualitatif terhadap kriteria kualitatif, dan evaluasi kuantitatif mencakup pembandingan level risiko yang bersifat kuantitatif atau numerik terhadap kriteria yang dapat dinyatakan dalam angka tertentu, seperti kematian, frekuensi, atau nilai uang. Evaluasi Risiko

merupakan langkah selanjutnya dari tahap Analisis Risiko, dimana langkah ini akan menghasilkan suatu profil risiko, yang menunjukkan masing-masing peristiwa risiko yang dirangking dalam urutan risiko menurun.

2. Tujuan dan Ruang Lingkup

Evaluasi terhadap risiko dilakukan dengan tujuan menentukan prioritas manajemen risiko sehingga dapat diketahui risiko-risiko mana saja yang perlu mendapat perhatian segera dan perlakuan risiko lebih lanjut. Penentuan prioritas risiko dilakukan dengan membandingkan risiko terestimasi dengan kriteria risiko yang ditetapkan lebih dulu. Kriteria risiko ditetapkan lebih dulu pada tahapan pemahaman konteks dan biasanya ditentukan berdasarkan kesepakatan dari hasil workshop.

Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko yang memerlukan tindakan lebih lanjut. Keputusan harus memperhatikan luasnya konteks risiko dan mencakup pertimbangan toleransi risiko yang ditanggung oleh pihak-pihak selain organisasi yang mendapatkan manfaat dari padanya. Jika hasil evaluasi risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Apabila hasil evaluasi risiko menunjukkan bahwa risiko tidak masuk dalam kategori rendah dan tidak dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut harus diperlakukan secara aktif dengan satu atau lebih opsi perlakuan.

3. Teknik dan Prosedur

a. Teknik Evaluasi Risiko

Teknik Evaluasi Risiko yang dilakukan sama teknik analisis risiko yaitu menggunakan perhitungan analisa kuantitatif, semi kuantitatif atau kualitatif dan membandingkan dengan kriteria/parameter penerapan manajemen risiko:

1. Metode kualitatif

   Metode ini dilakukan dengan menggunakan parameter kualitatif (baik, sedang, buruk) untuk menguraikan besaran tingkat kemungkinan dan konsekuensi risiko berdasarkan *Profesional Judgement*. Metode ini digunakan bilamana data yang bersifat kuantitatif tidak cukup untuk analisis kuantitatif.

2. Metode semi kuantitatif

   Metode ini dilakukan dengan menerjemahkan parameter kualitatif (baik, sedang, buruk) ke dalam angka yang menunjukkan skala tingkat kemungkinan dan konsekuensi. Penilaian dilakukan oleh masing-masing personil dalam bentuk angka kemudian direkapitulasi dan dihitung nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan tingkat kemungkinan dan konsekuensi untuk masing-masing risiko.

3. Metode kuantitatif

   Metode ini dilakukan antara lain dengan menggunakan teknik *Value at Risk* (VaR) untuk risiko keuangan dan teknik *Operational Valuet at Risk* (OpVar) untuk risiko non keuangan. Penggunaan teknik *kuantitatif* dapat digunakan bilamana tersedia data *Kuantitatif* dapat digunakan bilamana tersedia data *Kuantitatif* atas peristiwa risiko dan nilai kerugian yang cukup.

Pemilihan metode yang digunakan tergantung pada keadaan, ketersediaan data dan kebutuhan pemilik risiko (*Risk Owner).*

b. Prosedur Evaluasi Risiko

Prosedur ini memfokuskan pada proses evaluasi yang dibutuhkan oleh Unit Kerja untuk membuat Daftar Prioritas Risiko yang memerlukan Rencana Tindak Lanjut penanganan risiko.

Langkah yang dilakukan dalam proses evaluasi risiko adalah:

1. **Mensortir/menyaring risiko berdasarkan konsekuensi kerugian yang diharapkan *(Expected Loss).***

   Setelah tim berhasil mengkuantifikasi jumlah kerugian dan *Likelihood* dari setiap peristiwa risiko, langkah berikutnya adalah mensortir atau menyaring risiko berdasarkan konsekuensi kerugian yang diperkirakan *(Expected Loss)*. Contoh daftar risiko yang telah disortir berdasarkan konsekuensi kerugian yang diharapkan dapat dilihat di bagian Dokumentasi pada akhir bab ini.

2. **Membuat peta risiko.**

   Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyaringan risiko berdasarkan konsekuensi kerugian yang diharapkan, untuk memudahkan pembaca atau pengguna informasi maka tampilan risiko yang sudah disortir ditampilkan dalam bentuk peta risiko. Peta risiko digambarkan melalui kombinasi sumbu x dan sumbu y. Sumbu y menunjukkan likelihood risiko (probabilitas peristiwa risiko- Pe, dan probabilitas dampak risiko-Pi) sedangkan pada sumbu x menunjukkan jumlah konsekuensi kerugian. Contoh peta risiko dapat dilihat di bagian Dokumentasi pada akhir bab ini.

3. **Membuat daftar prioritas risiko yang dibangun melalui kesepakatan tim manajemen risiko.**

   Dengan menggunakan daftar risiko dan peta risiko yang telah disusun tadi, suatu hal yang masih perlu dilakukan adalah mencapai keputusan atau konsensus final tentang risiko-risiko mana saja yang akan menjadi perhatian secara aktif oleh manajemen. Konsensus atau kesepakatan yang perlu ditetapkan menyangkut penentuan ambang batas risiko. Ambang batas diperlukan untuk menyeleksi risiko-risiko yang akan diprioritaskan dan diperhatikan secara aktif dan tidak aktif sehingga unit kerja Department Governance & Risk Management mampu menyajikan *"Top Ten Risk*" atau 10 besar risiko. Dengan tidak mengelola risiko secara aktif terhadap risiko-risiko yang telah diidentifikasi, berarti tim telah menerima fakta bahwa mereka akan membiarkan/menerima beberapa peristiwa risiko yang tidak dikelola terjadi.

Sedangkan untuk risiko-risiko teridentifikasi dan berlabel aktif, hal ini menunjukkan bahwa risiko-risiko tersebutlah yang harus ditangani lebih dulu.

4. Mengkomunikasikan daftar prioritas risiko.

Setelah tim berhasil menyusun daftar prioritas risiko, unit kerja sebaiknya mengkomunikasikan daftar prioritas risiko tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Untuk dapat mengkomunikasikan dengan efektif hasil analisis dan evaluasi risiko, unit kerja Department Governance & Risk Management disarankan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

a. Menjelaskan proses manajemen risiko melalui *flowchart.*
b. Menjelaskan aktivitas yang dilakukan.
c. Menyusun dan menjelaskan peta risiko.
d. Menyajikan dan menjelaskan daftar 10 (sepuluh) besar risiko (daftar prioritas risiko yang menampilkan risiko yang berstatus aktif) dengan menyebutkan peristiwa risiko dan dampak risiko beserta kerugian yang diharapkan.
e. Menyajikan hasil review terhadap data risiko *(Driver, Probabilitas,* jumlah kerugian dan kerugian yang diharapkan) untuk setiap risiko yang ada dalam daftar 10 besar risiko.
f. Menjelaskan penetapan risiko-risiko yang tidak efektif beserta peristiwa risiko dan dampak beserta kerugian yang diperkirakan.

4. Penanggung jawab

Evaluasi Risiko merupakan tanggung jawab Division Internal Audit (IA) selaku auditor internal. Auditor internal merupakan mitra strategis manajemen yang harus membantu organisasi mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko dan memberikan kontribusi untuk peningkatan manajemen risiko dan sistem pengendalian. Evaluasi penerapan manajemen risiko dapat dilakukan oleh pihak eksternal atas permintaan dari manajemen, bila jumlah maupun kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki Perusahaan belum memadai.

5. Dokumentasi

Kegiatan evaluasi risiko didokumentasikan dalam formulir Evaluasi Manajemen Risiko yang memuat informasi umum dan uraian permasalahan penerapan Manajemen Risiko dan Rencana Perbaikan Yang Dilakukan (lampiran 9).

F. TAHAP PENANGANAN RISIKO

Tahap ini merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi risiko untuk menangani risiko yang masuk dalam kategori “risiko yang tidak dapat diterima”. Risiko ini harus ditangani dengan menggunakan satu opsi atau lebih agar tingkat kemungkinan dan konsekuensi turun menjadi tingkat kemungkinan dan konsekuensi yang dapat diterima.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

a. Tujuan Penanganan Risiko

Tujuan yang ingin dicapai pada tahap penanganan risiko adalah untuk menentukan opsi penanganan risiko yang paling tepat, efektif, efisien dan dapat diimplementasikan. Penentuan opsi tersebut harus mempertimbangkan kendala-kendala dalam penanganan risiko terutama dari aspek ketersediaan sumber daya.

b. Ruang Lingkup Penanganan Risiko

Prosedur ini memfokuskan pada kegiatan yang dibutuhkan untuk, seleksi atau opsi dan menerapkan penanganan yang tepat bagi risiko untuk membuat Rencana Tindak Lanjut Penanganan Risiko. Rencana tersebut juga akan mencakup risiko-risiko yang hanya membutuhkan pemantauan dan peninjauan secara berkala.

Ruang lingkup penanganan risiko mencakup:

1. Pengidentifikasian opsi penanganan risiko.
2. Pengevaluasian opsi penanganan risiko.
3. Pemilihan opsi penanganan risiko.
4. Penyiapan rencana penanganan risiko.
5. Pengimplementasian rencana penanganan risiko.

2. Teknik dan Prosedur

a. Teknik Penanganan Risiko

Manajemen dapat menggunakan satu atau beberapa teknik dalam penanganan risiko. Beberapa teknik yang digunakan dalam kegiatan penanganan risiko adalah:

1. Curah Pendapat (*Brainstorming*)

   Teknik curah pendapat merupakan teknik yang dilakukan melalui diskusi bersama dengan menyampaikan pendapat masing-masing peserta/individu untuk mengidentifikasi opsi penanganan risiko, mengevaluasi opsi penanganan risiko, memilih opsi penanganan risiko, dan menyiapkan rencana penanganan risiko.

2. Diskusi dengan Kelompok Terpilih (*Focus Group Discussion*)

   Teknik ini dilakukan terlebih dahulu dengan membentuk suatu *Focus Group* yang anggotanya berasal dari berbagai fungsi Perusahaan yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja yang memadai. *Focus Group* didampingi oleh seorang yang menguasai konsep manajemen risiko yang memadai, berasal dari luar/dalam perusahaan yang bertugas mengarahkan berjalannya diskusi proses penanganan risiko.

3. Review Analisis Biaya dan Manfaat (*Cost Benefit Analysis*)

   Pemilihan opsi penanganan risiko dilakukan dengan membandingkan antara biaya yang dikeluarkan untuk penanganan risiko dan manfaat yang diperoleh. Teknik ini dapat dilakukan dengan bantuan pakar yang memahami segi manajemen keuangan atau memiliki analisis keuangan yang baik.

b. Prosedur Penanganan Risiko

Prosedur penanganan risiko adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Opsi Penanganan Risiko

Opsi penanganan risiko tidak bersifat *Mutually-Exclusive* (satu risiko satu opsi) atau satu opsi cocok untuk semua kondisi risiko.

Opsi penanganan risiko meliputi:

a. Menghindari Risiko

   Dapat dilakukan dengan tidak melanjutkan aktivitas yang akan mendatangkan risiko dengan memilih alternatif aktivitas lain yang dapat diterima atau memilih alternatif lain yang mempunyai risiko yang lebih rendah.

b. Mengurangi tingkat kemungkinan terjadinya Risiko

   Opsi ini dapat dilakukan antara lain dengan:

   1. Melakukan audit dan program peningkatan pengendalian internal;
   2. Membuat persyaratan kontrak yang komprehensif;
   3. Melakukan inspeksi dan pengendalian proses;
   4. Manajemen investasi dan portofolio;
   5. Manajemen proyek;
   6. Melakukan perawatan yang bersifat preventif;
   7. Melaksanakan jaminan kualitas, manajemen dan standar;
   8. Pelatihan terstruktur;
   9. Supervisi;
   10. Pengujian;
   11. Penataan Perusahaan.

c. Mengurangi Konsekuensi Risiko

   Opsi ini dapat dilakukan antara lain dengan:

   1. Membuat rencana kontigensi;
   2. Menyelaraskan kontrak;
   3. Membuat persyaratan kontrak yang komprehensif;
   4. Membuat rancangan (*Design Features*);
   5. Menyusun rencana pemulihan akibat bencana;
   6. Menyusun rencana pengendalian kecurangan;
   7. Meminimalkan *Eksposure* terhadap sumber risiko;
   8. Menyusun rencana portofolio;
   9. Memisahkan atau merelokasi suatu aktivitas atau sumberdaya secara terpisah;
   10. Melakukan *Hedging* piutang/hutang.

d. Memindahkan Risiko

Opsi ini dapat dilakukan dengan melibatkan pihak lain untuk menanggung atau membagi beberapa bagian risiko. Mekanismenya antara lain:

1. Penggunaan kontrak,
2. Penutupan asuransi, dan
3. Kerjasama Perusahaan seperti kemitraan dan usaha patungan.

e. Menerima Risiko

Setelah dilakukan penanganan risiko yang berupa pengurangan *likelihood*/konsekuensi atau pemindahan risiko, kemungkinan masih terdapat risiko residual.

2. Mengevaluasi Opsi Penanganan Risiko

Opsi penanganan risiko harus dinilai berdasarkan besarnya pengurangan risiko dan manfaat tambahan atau peluang yang tercipta. Penyeleksian opsi yang paling tepat mencakup keseimbangan antara biaya penerapan tiap opsi dan manfaat yang dihasilkan. Secara umum, manfaat yang diperoleh harus melebihi biaya penanganan risiko.

Satu opsi penanganan risiko belum tentu dapat menjadi solusi lengkap bagi masalah tertentu. Perusahaan dapat memperoleh manfaat yang lebih optimal dengan mengkombinasikan beberapa opsi, misalnya kombinasi antara mengurangi tingkat kemungkinan risiko, mengurangi konsekuensi, memindahkan risiko dan menerima risiko residual.

3. Memilih Opsi Penanganan Risiko

Pemilihan opsi yang paling layak meliputi keseimbangan biaya pelaksanaan opsi dengan manfaat yang diperoleh. Jika risiko dapat dikurangi secara signifikan dengan biaya yang relatif kecil, maka opsi tersebut harus dipilih.

Opsi lanjutan untuk penyempurnaan opsi sebelumnya mungkin tidak ekonomis sehingga memerlukan pertimbangan apakah opsi

tersebut dapat dibenarkan. Jika biaya kumulatif pelaksanaan seluruh opsi penanganan risiko melebihi anggaran yang tersedia, harus diidentifikasi urutan prioritas penanganan masing-masing risiko residual. Penetapan urutan prioritas dapat ditentukan dengan menggunakan beberapa teknik, termasuk peringkat risiko dan analisis biaya-manfaat.

Opsi penanganan risiko harus mempertimbangkan bagaimana risiko akan berpengaruh bagi pihak lain, sehingga perlu dilakukan komunikasi dengan pihak tersebut.

4. **Menyiapkan Rencana Penanganan Risiko**

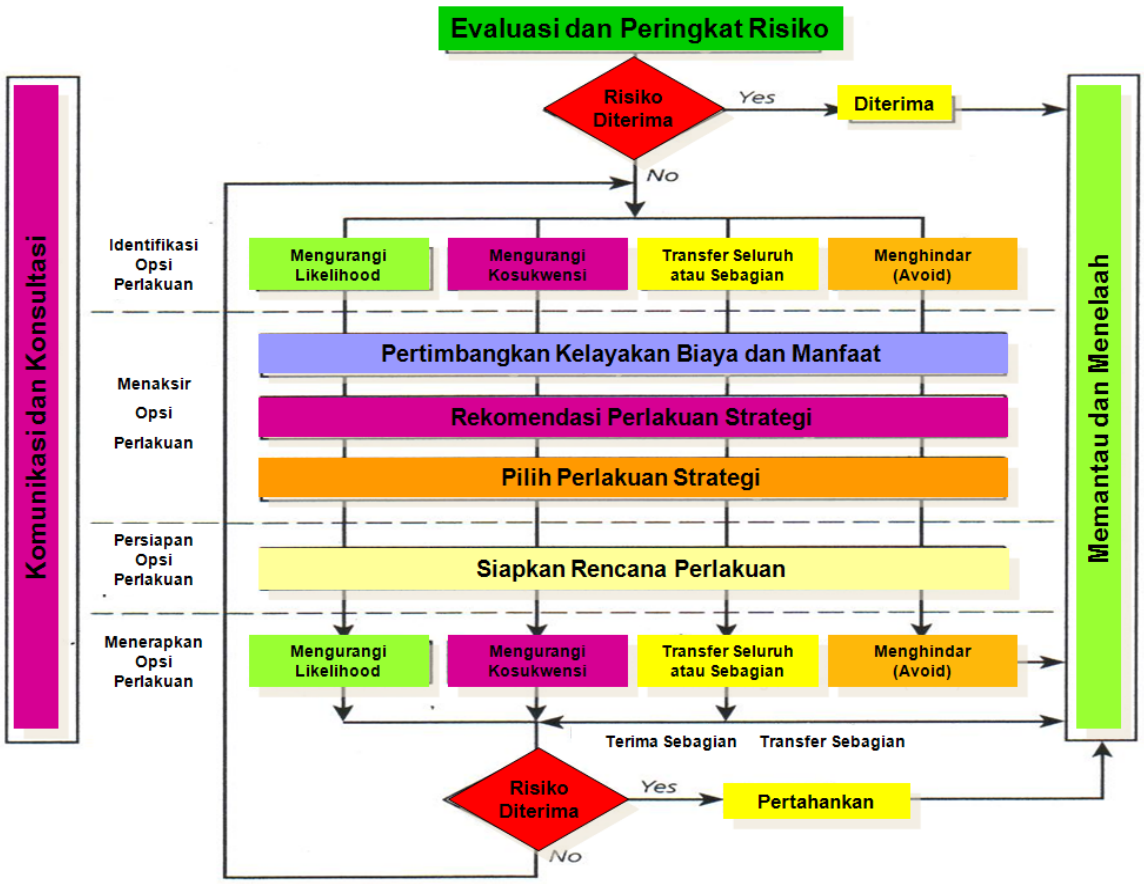
   Rencana penanganan risiko meliputi identifikasi penanggung jawab, jadwal, *outcome* yang diharapkan, anggaran biaya, ukuran kinerja, proses penelaahan yang dijalankan, serta pemantauan tahap-tahap pelaksanaannya yang kritikal.

5. **Melaksanakan Rencana Penanganan Risiko**

   Keberhasilan implementasi rencana penanganan risiko memerlukan suatu sistem manajemen yang efektif, dengan menentukan metode yang efektif, menentukan penanggung jawab, dan memantau pelaksanaan sesuai kriteria yang ada.

   Jika masih terdapat risiko residual, diperlukan pengambilan keputusan untuk menentukan apakah akan menerima risiko atau mengulangi proses penanganan.

Prosedur penangangan risiko diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4 : *Flowchart* Prosedur Penanganan Risiko

3. Penanggung Jawab

Risk Officer dan *Risk Owner* bertanggung jawab terhadap penanganan risiko di unit kerja masing-masing. Penanganan risiko tersebut melibatkan Unit Kerja Department Governance & Risk Management untuk memastikan unit kerja telah memiliki rencana dan jadwal penanganan risiko yang memadai. Internal Audit bertanggung jawab untuk memastikan tingkat efektivitas unit kerja dalam melaksanakan penanganan risiko, antara lain dengan melakukan evaluasi penerapan Manajemen Risiko.

4. Dokumentasi

Kegiatan penanganan risiko didokumentasikan dalam Formulir Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko (lampiran 10). Formulir Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko memuat informasi sebagai berikut : (Cek nama formulir)

a. Risiko yang menjadi prioritas untuk ditangani.
b. Opsi penanganan risiko yang memungkinkan.
c. Opsi yang dipilih.
d. Tingkat risiko yang diharapkan setelah penanganan risiko dilaksanakan.
e. Hasil analisis biaya manfaat.
f. Penanggung jawab pelaksana opsi penanganan risiko.
g. Jangka waktu pelaksanaan.
h. Prosedur monitoring opsi penanganan risiko.

G. Tahap Pemantauan (*Monitoring*) dan Review Risiko

Perubahan kondisi internal dan eksternal Perusahaan akan menimbulkan risiko baru dan mempengaruhi prioritas risiko yang sudah diidentifikasi. Perubahan kondisi tersebut menjadi faktor yang dapat mempengaruhi perubahan tingkat kemungkinan dan konsekuensi risiko, serta perhitungan biaya dan manfaat untuk setiap opsi penanganan risiko. Oleh karena itu, secara periodik perlu dilakukan pengulangan proses manajemen risiko mulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko, sampai dengan penanganan risiko.

1. Tujuan dan Ruang Lingkup

a. Tujuan Pemantauan (*Monitoring*) dan Review Risiko

Pemantauan (*Monitoring)* dan review risiko dilakukan secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen dalam menerapkan manajemen risiko tetap relevan dan penerapan manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif.

Pelaksanaan pemantauan (*Monitoring)* dan review risiko secara teratur bertujuan untuk:

1. Meyakinkan bahwa tidak ada risiko signifikan yang tidak teridentifikasi.
2. Memantau efektivitas penanganan risiko sehingga risiko berada pada tingkat risiko yang dapat diterima atau masih perlu penanganan risiko lanjutan.
3. Menemukan risiko baru yang perlu penanganan.
4. Meyakinkan bahwa penerapan manajemen risiko telah efektif dalam memenuhi kebijakan manajemen risiko dan tercapainya sasaran perusahaan.
5. Menjamin dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan.

b. Ruang Lingkup Pemantauan (*Monitoring*) dan Review Risiko

Ruang lingkup kegiatan pemantauan (m*onitoring)* dan review risiko mencakup:

1. Memantau dan menelaah risiko baru yang belum diidentifikasi dan tingkat risiko yang sudah diidentifikasi;
2. Memantau efektivitas pelaksanaan penanganan risiko;
3. Memantau dan menelaah efektivitas penerapan manajemen risiko Perusahaan yang sudah disusun.

2. Teknik dan Prosedur

a. Teknik Monitoring dan Review Risiko

Teknik pemantauan (*Monitoring)* dan review risiko mencakup :

1. Kajian secara teratur oleh unit manajemen risiko untuk memastikan efektivitas penerapan Manajemen Risiko.
2. Audit berbasis risiko (*Risk Based Audit*) secara teratur oleh Internal Audit untuk menilai sejauh mana Unit Kerja telah memenuhi tuntutan kinerja dan kepatuhan yang diharapkan dalam Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.

b. Prosedur Monitoring dan Review Risiko

Prosedur pelaksanaan pemantauan (*Monitoring)* dan reviu risiko mencakup kegiatan atau aktivitas sebagai berikut:

1. Memantau dan menelaah risiko baru yang belum diidentifikasi dan tingkat risiko yang sudah diidentifikasi dengan cara:
    a. Memantau perubahan kondisi internal dan eksternal Perusahaan dan mengupdate informasi yang terdapat.
    b. Memantau adanya risiko baru yang belum diidentifikasi.
    c. Mengidentifikasi pengendalian risiko yang telah dilakukan atas risiko baru yang belum diidentifikasi.
    d. Mengukur tingkat kemungkinan dan konsekuensi risiko baru yang diidentifikasi.
    e. Mengevaluasi efektivitas pelaksanaan pengendalian risiko secara periodik oleh Unit Kerja agar diketahui prioritas risiko yang ada.
2. Memantau dan menelaah efektivitas penerapan manajemen risiko dengan cara:
    a. Memastikan efektivitas penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh Internal Audit melalui fungsi pengawasan secara periodik.
    b. Menyampaikan hasil audit berupa rekomendasi perbaikan manajemen risiko kepada Unit Manajemen Risiko.
    c. Memantau hasil audit atas penerapan Manajemen Risiko di setiap Unit Kerja.

3. Penanggung Jawab

a. Unit Kerja (Senior Manager dan Manager) bertanggung jawab untuk melakukan kajian secara periodik terhadap daftar risiko yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Unit Kerja Department Governance & Risk Management bertanggung jawab mengkoordinir penyusunan Sistem Manajemen Risiko (pedoman, tata laksana, tata cara kerja dan formulir), dan memfasilitasi penyusunan dokumen di unit kerja (tata laksana, tata cara kerja dan formulir) serta program pemasyarakatan sistem, identifikasi eksposur risiko, menfasilitasi pemetaan risiko, pemantauan dan pengendalian,

kinerja sehingga risiko yang mungkin terjadi dapat diminimalkan serta kinerja dan nilai Perusahaan meningkat secara signifikan.

c. Internal Audit bertanggung jawab melakukan audit berbasis risiko secara periodik untuk menilai sejauh mana Unit Kerja telah memenuhi tuntutan kinerja dan kepatuhan yang diharapkan dalam Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.

4. Dokumentasi

Kegiatan pemantauan (*Monitoring)* dan reviu risiko didokumentasikan dalam Formulir Pemantauan dan Reviu Risiko (lampiran 11) yang memuat informasi sebagai berikut:

a. Risiko yang diidentifikasi.

b. Pengendalian risiko yang diterapkan.

c. Efektivitas pelaksanaan penanganan risiko.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang-orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.[1]

Organisasi dapat mencari dan memelihara SDM yang mampu untuk mengimplementasikan dan mencapai keberhasilan suatu organisasi, dengan menggunakan sebuah sistem atau proses yang dapat mengelola SDM, yang biasa disebut dengan manajemen. Oleh karena itu, untuk memiliki SDM yang terbaik dan mampu berkompetisi di dunia global, maka diperlukan manajemen SDM.[2]

PT. Semen Baturaja (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang industri semen di wilayah Sumatera bagian Selatan. Semen Baturaja selalu berusaha untuk menjaga kontinuitas dan stabilitas pasokan semen dalam negeri khususnya di Sumatera Bagian Selatan, karena Semen Baturaja merupakan produsen semen tunggal untuk wilayah Sumatera bagian Selatan. SDM adalah partner utama yang dimiliki Perseroan untuk mencapai cita-cita, visi serta misi perusahaan. Memiliki kualitas SDM yang

[1] Edy Sutrisno, *Manejemen Sumber Daya Manusia.*(Jakarta : Prenadamedia Group, 2009). hlm.5.
[2] Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : PT Indeks,2014), hlm. 4.

andal dan tepat akan berdampak pada pencapaian perseroan dan menambah daya saing di tengah dinamika persaingan usaha dan maraknya usaha-usaha sejenis lahir ditanah air. Selain itu, Perseroan menyadari bahwa perdagangan bebas dunia saat ini perlahan terus merambah sehingga menuntut hadirnya tenaga-tenaga kerja yang berdaya saing tinggi dan mampu berkompetisi.

Untuk itu, Perseroan menaruh prioritas yang tinggi guna mempersiapkan seluruh SDM Perseroan untuk memiliki keterampilan yang memadai serta menghidupi Etos Kerja dan karakter yang tangguh, berintegritas dan memiliki semangat tinggi. Adapun kualitas ini tidak hanya dituntut kepada karyawan namun juga kepada seluruh jajaran manajemen Perseroan. Guna mencapai kualitas SDM tersebut, Perseroan secara berkesinambungan mempersiapkan bebagai program pengembangan sebagai upaya meningkatkan kualifikasi tingkat pendidikan karyawan, baik dari pendidikan formal maupun non formal.

Setiap organisasi atau perusahaan yang selalu ingin maju dan mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan tersebut, hal ini harus melibatkan anggotanya untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja serta memerhatikan gaji karyawan.

Etos kerja adalah watak atau karakter suatu kelompok nasional atau kelompok rasial tertentu. Maksudnya adalah etos kerja dalam suatu perusahaan tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem dan alat-alat pendukung yang ada dalam

perusahaan tersebut. Dengan penciptaan karakter dan watak yang sama diantara sumber daya manusia tersebut maka akan menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar karyawan mau bekerja giat dan dengan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan maka diperlukan sesuatu yang dapat memotivasi para karyawan, yaitu salah satunya dengan memperhatikan gaji yang sesuai dengan keinginan karyawan.

Fenomena etika kerja PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang mengatur etika kerja antara lain, perilaku atasan, perilaku bawahan, perilaku sesama karyawan perusahaan. Pedoman perilaku yang diterapkan pada perseroan bersifat mengikat dan mewajibkan seluruh jajaran perseroan baik manajemen maupun karyawan untuk taat kepada peraturan yang berlaku tersebut. Secara internal, pedoman perilaku ini akan mencegah terjadinya benturan kepentingan, menciptakan integritas, kejujuran dan profesionalitas pengurus dan karyawan. Sedangkan secara eksternal, penerapan pedoman perilaku ini akan meningkatkan etos kerja bagi pengurus perusahaan

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan kepada beberapa karyawan pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ada terdapat masalah khususnya berkaitan dengan etos kerja yang kurang ramahnya sesama karyawan, serta sering kurangnya tepat waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas sehingga membuat karyawan harus lembur. Tercapainya suatu kinerja

karyawan yang baik tidak terlepas dari kerja sama antar karyawan serta semangat dalam bekerja.

Gaji merupakan bayaran tetap berupa uang yang diterima seorang karyawan dari perusahaan ataupun organisasi.[3] Dalam masyarakat kita sekarang ini, gaji yang diberikan perusahaan cenderung untuk menentukan standar hidup serta kedudukan sosial dimasyarakat. Gaji yang diterima oleh karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Oleh sebab itu, perusahaan sekarang dituntut agar lebih memperhatikan gaji karyawan guna menarik karyawan supaya masuk bekerja dengan tepat waktu, memotivasi karyawan supaya bekerja giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya sehingga karyawan merasa puas karena usaha mereka dihargai. [4]

Apabila gaji karyawan ini diabaikan oleh perusahaan maka akan menimbulkan berbagai masalah bagi perusahaan, membuat para karyawan malas bekerja, melakukan pemogokan-pemogokan, atau mungkin melakukan usaha-usaha untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih menjamin kesejahteraan mereka. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan etos kerja yang tinggi serta gaji yang sesuai.[5]

Para karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang tidak hanya mendapatkan gaji pokok saja melainkan mendapatkan tunjangan

---

[3] M. Kadarisman. *Manajemen Kompensasi*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada). hlm. 316.

[4] *Ibid*. hlm.3

[5] Muhammad Rizal Nur Irawan, *Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo,* Vol.1, No.1:April 2018 Online, hlm.36.

perusahaan, tunjangan rumah, tunjangan BPJS, tunjangan jabatan, tunjangan jaminan hari tua, fasilitas dan tunjangan pulsa.

Berdasarkan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap beberapa karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang bahwa untuk masalah sistem penggajian itu sendiri tidak memiliki permasalahan. Hanya saja penggajiannya untuk gaji dasar setiap karyawan itu sama nilainya, yang membedakannya gaji GDP (gaji dibawah pulang) yang setiap bulannya nilai yang didapatkan tidak tetap, sesuai kinerja sehingga GDP nya berubah-ubah.

Lawler dan Porter, yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono, mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[6]

[6] Sutrisno,Edy. *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), Ed-1, Cet-2, Hal.170.

Berdasarkan data perusahaan pada tahun 2019 PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang memiliki karyawan yang berjumlah sebagai berikut :

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	141
2.	Perempuan	46
	Jumlah	187 orang

Sumber : PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang, 2019.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi, PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang diharuskan untuk mempekerjakan tim professional, kompeten dan berpengalaman di bidangnya masing-masing. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efesien. Keberhasilan karyawan dapat diukur dengan produktivitas kerja karyawan yang meningkat.

Produktivitas tenaga kerja merupakan faktor yang sangat penting, karena produktivitas tenaga kerja memiliki peran besar dalam menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam menyusun strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang-bidang lainnya. Dengan meningkatkan produktivitas tenaga kerja ini secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dari

para pekerja, selain itu juga akan mendorong motivasi para pekerja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.[7]

Seperti yang ditunjukkan pada data hasil penjualan dan jumlah yang diproduksi pada tabel 1.2 dan 1.3 PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang berikut ini :

Tabel 1.2
Hasil Penjualan dan Quantity (jumlah) yang produksi dalam ton Periode Januari-Desember 2017
PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk
Rekapitulasi Penebusan Distributor Semen

No	Bulan	Qty Ton	Nilai Tembus
1	Januari	128.416,47	132.036.728.281,64
2	Februari	103.303,06	107.038.791.453,51
3	Maret	118.126,41	121.619.150.294,22
4	April	103.419,77	105.818.195.115,01
5	Mei	122.734,39	123.580.889.933,98
6	Juni	100.021,04	100.018.603.223,29
7	Juli	137.087,80	136.112.632.080,96
8	Agustus	172.815,15	170.710.158.435,89
9	September	180.015,08	177.702.885.629,98
10	Oktober	195.971,74	193.836.920.441,20
11	November	220.198,77	213.494.755.577,30
12	Desember	180.850,55	177.530.095.834,63
Total		1.762.960,23	1.847.474.796.616,69

Sumber: PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang, 2019

Berdasarkan tabel diatas bahwa hasil penjualan dan jumlah yang diproduksi pada tahun 2017 mengalami penurunan dan kenaikan. Ini disebabkan pada semester 1 (Januari-Juni) masih melakukan pengajuan suply sehingga membuat penjualan stabil dan sedang, pada semester 2 (Juli-Desember) barulah

[7] Budi Rismayadi, *Jurnal Manajemen & Bisnis ISSN* 2528-0597 Vol 1, No 1, 2015.hlm.2.

penjualan mulai mengalami kenaikan.[8] Ini dapat dibuktikan dari data penjualan diatas.

Tabel 1.3
Hasil Penjualan dan Quantity (Jumlah) Yang Produksi Dalam Ton Periode Januari-Desember 2018
PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk
Rekapitulasi Penebusan Distributor Semen

No	Bulan	Qty Ton	Nilai Tembus
1	Januari	160.982,37	156.304.719.810,92
2	Februari	136.070,50	132.077.606.999,90
3	Maret	150.070,65	146.092.727.081,98
4	April	151.597,89	147.335.298.262,62
5	Mei	166.333,16	163.494.918.487,45
6	Juni	103.475.01	102.246.143.750,26
7	Juli	189.701,38	186.238.234.846,83
8	Agustus	218.786,85	215.046.842.580,97
9	September	226.604,39	224.591.463.581,88
10	Oktober	245.587,38	244.409.333.601,94
11	November	208.280,71	208.246.194.847,28
12	Desember	238.765,17	237.728.341.627,52
Total		2.196.255,46	2.272.002.416.753,51

Sumber: PT Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang, 2019

Berdasarkan tabel diatas bahwa hasil penjualan dan jumlah yang diproduksi pada tahun 2018 mengalami penurunan dan kenaikan. Ini disebabkan pada semester 1 (Januari-Juni) masih melakukan pengajuan suply sehingga membuat penjualan stabil dan sedang, pada semester 2 (Juli-Desember) barulah penjualan mulai mengalami kenaikan.[9] Ini dapat dibuktikan dari data penjualan diatas.

[8] Observasi langsung terhadap beberapa karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
[9] Observasi langsung terhadap beberapa karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.

Dari penelitian terdahulu, mengindikasikan adanya *research gap* dari variabel etos kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan dengan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel intervening, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.4
***Research Gap* Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

	Hasil Penelitian	**Peneliti**
Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif	Andri Hadiansyah dan Rini Purnamasari Yanmar (2015)
	Terdapat pengaruh negative	Hera Rahmatin Barokah (2016)
	Tidak berpengaruh	Ahmad Zainuri (2011)

Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber, 2019

Berdasarkan tabel *research gap* diatas menguraikan bahwa pengaruh etos kerja yang diteliti oleh Andri Hadiansyah dan Rini Purnamasari Yanmar (2015), menunjukkan bahwa faktor etos kerja memiliki pengaruh positif dan penelitian menurut Hera Rahmatin Barokah (2016), menunjukkan hasil bahwa faktor etos kerja memiliki faktor negatif terhadap kinerja karyawan . Dalam hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan faktor etos kerja Ahmad Zainuri (2011) menunjukkan bahwa faktor etos kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.5
***Research Gap* Gaji Terhadap Kinerja Karyawan**

	Hasil Penelitian	**Peneliti**
Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif	Khairunnisa Batubara, Sugiharto Pujangkoro dan Buchari (2013)
	Terdapat pengaruh negative	Mohammad Bukhori (2018)
	Tidak berpengaruh	Tanod Nanda Aromega, Christoffel Kojo dan Victor P.K. Lengkong (2019)

Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber, 2019

Berdasarkan tabel *research gap* diatas menguraikan bahwa pengaruh gaji yang diteliti oleh Khairunnisa Batubara, Sugiharto Pujangkoro dan Buchari (2013), menunjukkan bahwa faktor gaji memiliki pengaruh positif dan penelitian menurut Mohammad Bukhori (2018), menunjukkan hasil bahwa faktor gaji memiliki faktor negatif terhadap kinerja karyawan . Dalam hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan faktor gaji Tanod Nanda Aromega, Christoffel Kojo dan Victor P.K. Lengkong (2019) menunjukkan bahwa faktor gaji tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.6

***Research Gap* Produktivitas Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

	Hasil Penelitian	**Peneliti**
Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif	Abdurrauf (2015)
	Terdapat pengaruh negatif	Budi Rismayadi (2014)
	Tidak berpengaruh	Danang Agil Wicaksono (2011)

Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber, 2019

Berdasarkan tabel *research gap* diatas menguraikan bahwa pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan yang diteliti oleh Abdurrauf (2015), menunjukkan bahwa faktor Produktivitas Kerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan penelitian menurut Budi Rismayadi (2014), menunjukkan hasil bahwa faktor etos kerja memiliki faktor negative terhadap kinerja karyawan . Dalam hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan faktor Produktivitas Kerja Karyawan Danang Agil Wicaksono (2011) menunjukkan bahwa faktor Produktivitas Kerja Karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti **"Pengaruh Etos Kerja dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang".**

1.2 Rumusan Masalah

1. Adakah Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
2. Adakah Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
3. Adakah Pengaruh Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
4. Adakah Pengaruh Gaji Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
5. Adakah Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
6. Adakah Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening antara Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang ?
7. Adakah Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening antara Gaji terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja Kota Palembang ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini perlu dibatasi ruang lingkup dan objek penelitiannya agar tidak terjadi sesuatu penyimpangan sasaran. Maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembahasan tentang pengaruh etos kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan dengan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel intervening di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
3. Untuk Mengetahui Pengaruh Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
4. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaji Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
5. Untuk Mengetahui Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.
6. Untuk Mengetahui Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening antara Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.

7. Untuk Mengetahui Pengaruh Produktivitas Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening antara Gaji terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Semen Baturaja Kota Palembang.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya sebagai bahan pertimbangan peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh etos kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel intervening di PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.

2. Manfaat Praktis

   a. Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan akan memperluas cakrawala pemikiran dan pengalaman penulis.

   b. Universitas, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan relevansi bagi para pembaca khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam agar memperoleh pengalaman dan pengetahuan yang luas. Penelitian ini diharapkan menjadi literature untuk penelitian selanjutnya.

   c. Bagi PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang, diharapkan dapat memberikan manfaat dan informasi untuk perkembangan dan

kemajuan pada masa yang akan datang bagi PT Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang.

1.6 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini akan di bagi menjadi lima bab, termasuk pendahuluan dan penutup serta lampiran-lampiran secara sistematis sesuai dengan pedoman penulisan skripsi yang telah ditentukan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, menguraikan tentang latar belakang dilakukannya penelitian mengenai pengaruh etos kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan dengan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel intervening di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk Kota Palembang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka, menguraikan dan menjelaskan beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya ialah penjelasan mengenai pengertian etos kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja, fungsi etos kerja, cara menumbuhkan etos kerja, indikator-indikator etos kerja, pengertian gaji, tujuan pemberian gaji, langkah-langkah dalam menentukan gaji, tantangan dalam menentukan gaji, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengauhi kinerja karyawan, penilaian kinerja, pengertian produktivitas kerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, indikator produktivitas, upaya peningkatan produktivitas.

Bab III Metode Penelitian, terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis dan uji hipotesis.

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan, pada bab ini menguraikan mengenai prosedur pelaksanaan penelitian diantaranya tahap pelaksanaan, tahap pengumpulan data serta hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V Penutup, pada bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran penelitian.

MANAJEMEN RESIKO DI TENGAH PERUBAHAN MODEL BISNIS TELEKOMUNIKASI

Oleh

Rofik Satria

Manajemen Pemasaran

192510005

PROGRAM STUDI MANAJEMEN S-2

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

ABSTRAK

Dalam era data / internet, para operator telekomunikasi tentu saja mulai memfokuskan bisnis dan layanannya pada data, yang semula hanya sebagai salah satu value added service (VAS) hingga kemudian menjadi bagian core business para operator. Sayangnya pada era data ini, sepertinya resiko yang dihadapi operator adalah harus berbagi "kue" revenue dengan "banyak pemain lain" di luar operator telekomunikasi. Kemungkinan nilai yang didapatkan tidak akan sebesar saat era voice dan SMS yang masih mendominasi layanan telekomunikasi saat itu. Tetapi pertumbuhan pendapatan terus tertekan. Untuk mengatasi resiko tersebut maka operator telekomunikasi perlu manajemen resiko yang lebih handal lagi.

Kata kunci: Resiko, Bisnis, Layanan

PENDAHULUAN

Era konvergensi pada industri telekomunikasi informasi semakin mendekat, ditandai dengan semakin menipisnya batas dari fungsi spesifik yang sebelumnya dimiliki masing-masing operator telekomunikasi. Komoditas pelayanan jasa telekomunikasi sekarang ini bisa dinikmati dari berbagai perangkat telekomunikasi dan internet. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, perluasan akses internet, proses dalam pembuatan konten program pun bergeser dari company-based menjadi individual-based. Hal ini dapat dengan mudah kita amati dengan bermunculannya para individu yang mampu membuat perubahan dan memberikan pengaruh pada orang lain melalui dunia maya. Sehingga telah terjadi pergeseran dari konsumen menjadi prosumer (produser - consumer), dimana konsumen juga dapat bertindak sebagai produser. Dampak lain dari hal ini adalah harus disadari bahwa kekuatan perubahan tidak lagi dikuasai oleh organisasi / perusahaan tapi juga dalam masing-masing individu sebagai konsumen yang akan mempengaruhi strategi perusahaan dan akan mengubah bagaimana cara perusahaan merespon perubahan yang terjadi dengan cepat.

Perubahan yang cepat dan tidak pernah terjadi sebelumnya ini telah menciptakan suatu pasar dan mekanisme baru yang tidak dapat diantisipasi oleh strategi sebelumnya, karena suatu strategi bisa jadi bekerja baik untuk suatu kondisi tertentu namun belum tentu berhasil untuk kondisi lainnya. Era ini dapat dikatakan sebagai " Tantangan atau Resiko Di Tengah Perubahan Bisnis Telekomunikasi ", dimana perubahan yang terjadi 'mengacaukan' system yang telah bertahan sebelumnya, dengan cara yang berhasil membuat para penyusun strategi di bisnis telekomunikasi dan informasi berpikir ulang serta berkolaborasi untuk menciptakan model bisnis baru, proses baru, hingga tujuan perusahaan yang sebelumnya belum menjadi ranah mereka. Yang tak kalah pentingnya adalah dengan menyiapkan kapabilitas baru untuk menjawab semua tantangan dan memperkecil resiko, dalam rangka menciptakan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.

Di yakini bahwa persaingan bisnis layanan telekomunikasi akan terus meningkat. Adanya penyedia layanan telekomunikasi baru yang ada saat ini akan menciptakan produk dan paket layanan yang lebih menarik, teknologi yang lebih canggih atau konvergensi dari beragam layanan telekomunikasi, sehingga berdampak pada tingginya tingkat pemutusan layanan, ARPU yang rendah atau penurunan, atau perlambatan pertumbuhan pada basis pelanggan telekomunikasi.

Persaingan antar penyedia teknologi baru bersama, masuknya pemain baru, pemain yang sudah ada dan konsolidasi antar penyedia layanan dapat berdampak negatif pada posisi bisnis layanan telekomunikasi, kondisi keuangan, hasil operasi dan prospek usaha telekomunikasi. Oleh karena itu, untuk mengatasi semua resiko- resiko yang dihadapi ini maka perlu manajemen resiko yang bagus untuk setiap operator telekomunikasi.

LANDASAN TEORI

Memahami konsep risiko secara luas, merupakan dasar yang esensial untuk memahami konsep dan teknik manajemen risiko. Oleh karena itu dengan mempelajari berbagai definisi yang ditemukan dalam berbagai literatur diharapkan pemahaman tentang konsep risiko semakin jelas. Ada beberapa definisi risiko sebagaimana dapat dilihat berikut ini :

1. Risk is the chance of loss (Risiko adalah kesempatan dari kerugian).

Chance of loss biasanya dipergunakan untuk menunjukkan suatu keadaan dimana terdapat suatu keterbukaan (exposure) terhadap kerugian atau suatu kemungkinan kerugian. Sebaliknya jika disesuaikan dengan istilah yang dipakai dalam Statistik, maka "chance" sering dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu.

2. Risk is the possibility of loss (Risiko adalah kemungkinan kerugian)

Istilah "possibility" berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antar nol dan satu. Definisi ini barangkali sangat mendekati dengan pengertian risiko yang dipakai sehari-hari. Akan tetapi definisi ini agak longgar, tidak cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.

3. Risk is Uncertainty (Risiko adalah ketidakpastian)

Tampaknya ada kesepakatan bahwa risiko ber hubungan dengan ketidakpastian (uncertainty) yaitu adanya risiko, karena adanya ketidak pastian.

Jadi manajemen risiko merupakan serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh usaha yang dilakukan dalam perubahan model bisnis telekomunikasi.

Hubungan antara risiko dan hasil secara alami berkorelasi secara linier negatif. Semakin tinggi hasil yang diharapkan, dibutuhkan risiko yang semakin besar untuk dihadapi. Oleh karena itu diperlukan upaya yang serius dan konsisten agar hal tersebut dapat diatasi bahkan hubungan tersebut menjadi kebalikannya, yaitu aktivitas yang meningkatkan hasil pada saat risiko menurun. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan manajemen risiko yang merupakan desain prosedur serta implementasi prosedur untuk mengelola suatu risiko bisnis.

Manajemen risiko memiliki fungsi, antara lain:

1. Menemukan risiko potensial

2. Mengevaluasi resiko potensial

3. Memilih teknik / cara yang tepat atau menentukan suatu kombinasi dari teknik - teknik yang tepat guna untuk menanggulangi kerugian.

Dengan demikian manajemen risiko berfungsi dalam menemukan risiko potensial, mengevaluasi risiko potensial, dan menang gulangi kerugian yang ditimbulkan oleh bisnis atau aktivitas yang dilakukan perusahaan atau badan usaha. Manajemen risiko pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisa serta mengendalikan risiko dalam setiap perusahaan dengan tujuan memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.

Di sisi lain, manajemen risiko yang meliputi peningkatan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dimaksudkan agar aktivitas usaha yang dilakukan oleh operator telekomunikasi tidak menimbulkan kerugian yang melebihi kemampuan atau yang dapat mengganggu kelangsungan bisnis operator telekomunikasi saat terjadi perubahan model bisnis telekomunikasi. Dengan memperoleh dan efisiensi yang tinggi tentu akan mendukung pencapaian tujuan operator telekomunikasi dan pada gilirannya akan meningkatkan outcome yang diharapkan.

Risiko dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Risiko murni (pure risk) adalah risiko dimana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Contoh : kecelakaan, kebakaran, kebanjiran dsb. Salah satu cara menghindari risiko murni ini adalah dengan asuransi. Dengan demikian besarnya kerugian dapat diminimalkan. Itu sebabnya risiko murni kadang dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan (insurable risk).

2. Risiko spekulatif adalah suatu risiko yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Contoh: usaha bisnis, membeli saham. Risiko spekulatif kadang-kadang dikenal dengan istilah risiko perubahan model bisnis.

Tindakan manajemen resiko diambil oleh untuk merespon bermacam-macam resiko. Ada dua macam tindakan manajemen resiko yaitu : 1. Mencegah dan memperbaiki. Tindakan mencegah digunakan untuk mengurangi, menghindari, atau mentransfer resiko dengan cara diasuransikan.

3. Sedangkan tindakan memperbaiki adalah untuk mengurangi efek-efek ketika resiko terjadi atau ketika resiko harus diambil dan kontrol bisnis dari sebuah resiko yang mengancam asset

dari bisnis sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut.

PEMBAHASAN

Dalam beberapa tahun ke depan, jumlah transfer data di bisnis telekomunikasi di Indonesia akan bertambah secara signifikan. Hal ini antara lain didorong oleh jumlah populasi Indonesia yang sebagian besar merupakan penduduk muda, penerapan teknologi maju, serta masih rendahnya tarif transfer data telekomunikasi di Indonesia. Hal ini memungkinkan operator telekomunikasi di Indonesia untuk meningkatkan tarif mereka.

Di samping itu, ekonomi Indonesia yang terus tumbuh juga akan membantu para operator telekomunikasi untuk mendapatkan pendapatan yang lebih. Dari beberapa riset yang dilakukan, pendapatan Domestik Bruto (PDB) dari suatu negara mempunyai kaitan yang erat dengan peningkatan jumlah pelanggan telepon, dengan catatan, negara tersebut masih tergolong dalam negara berkembang.

Salah satu hal yang dapat merubah pola konsumsi konsumen di bisnis telekomunikasi adalah teknologi. Contohnya dengan teknologi telekomunikasi melalui internet. Dengan teknologi ini, konsumen tidak banyak lagi menggunakan sambungan telekomunikasi dengan menggunakan voice dan sms. Hal ini tentu saja akan menyebabkan perubahan pola pendapatan operator telekomunikasi sehingga saat ini, di Indonesia penggunaan mobile internet sudah mulai ramai. Hal ini diprediksi masih akan terus berlanjut hingga beberapa tahun mendatang.

Salah satu teknologi yang mungkin dapat merevolusi akses broadband mobile di Indonesia adalah teknologi data (4G). Namun, hingga saat ini, penggunaan teknologi data ini secara massal di seluruh nusantara nampaknya masih harus menunggu. Selain dikarenakan resiko besarnya investasi yang akan dikeluarkan oleh operator telekomunikasi dan regulasi pemerintah yang mengatur teknologi data (4G) belum tertata baik.

Jika teknologi data sudah dapat diterap kan secara massal di seluruh Nusantara, maka kemungkinan besar mobile internet akan menjadi pilihan utama para pengguna jasa telekomunikasi di seluruh Indonesia. Hal ini tentunya akan merubah pola konsumsi mereka dan pola pendapatan operator telekomunikasi secara signifikan.

Hal ini sepertinya menimbulkan dampak resiko kepada para insan telekomunikasi baik langsung maupun tidak langsung. Pada era sebelumnya untuk pelayanan voice dan SMS mendominasi, sehingga revenue operator relatif besar. Karena pada era tersebut operator telekomunikasi mendapatkan revenue dari dua hal utama yaitu jaringan dan layanan (services). Hal ini karena operator bertindak sebagai penyedia jaringan dan penyedia layanan sekaligus.

Namun di era data, peran operator telekomunikasi tersebut tidak lagi bersifat “monopoli” walau masih mendominasi. Memang melalui jaringan, operator juga menyediakan layanan data namun baru sebatas koneksi ke dunia internet saja dan biasa disebut sebagai dumb pipe. Layanan data yang sesungguhnya masih disediakan dan menjadi peran utama para pemain aplikasi atau OTT (over the top).

Dalam era data ini, terjadi trend konvergensi antara dunia telekomunikasi, IT / internet dan broadcasting seperti sekarang ini, sehingga bisnis yang mendominasi adalah bisnis longtail atau aplikasi dengan model bisnis bersifat open / open source, berbasis komunitas dan hampir tidak berbayar atau freemium.

Sebenarnya model bisnis ini telah diterapkan oleh perusahaan telekomunikasi, IT dan Internet besar di dunia ini seperti Linux, Google, Facebook, Twitter, You Tube hingga Andrioid. Model bisnis ini bisa dianalogikan dengan model bisnis broadcasting televisi atau radio yang tidak berbayar. Model bisnis ini mempunyai resiko yang kecil, tak lekang oleh masa dan tetap bisa survive meski tidak memungut bayaran sepeser pun kepada pelanggan.

Model bisnis seperti ini tampaknya bisa menjadi solusi bagi perubahan model bisnis telekomunikasi saat ini. Didasari bahwa komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia yang sampai kapanpun akan selalu ada dan berbekal komunitas pelanggan yang sangat besar yang telah dimiliki, para operator telekomunikasi dapat mulai bertransformasi menuju model bisnis baru yang berorientasi pada layanan longtail atau aplikasi dan bersifat open, community-based dan free atau freemium.

Operator telekomunikasi mulai fokus mengembangkan sisi aplikasi yang bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti membangun in-house software sendiri atau memfasilitasi kompetisi pembuatan aplikasi baru atau dimulai dari bekerjasama dengan aplikasi global yang sudah ada untuk memberikan nilai tambah bagi aplikasi tersebut jika diakses menggunakan jaringan operator tersebut. Aplikasi-aplikasi yang dibangun juga perlu dicermati agar sesuai dengan kebutuhan para pelanggan dan forecast terhadap trend global yang akan terjadi.

Selanjutnya adalah aplikasi atau layanan yang ditawarkan oleh operator telekomunikasi lebih fokus pada komunitas pelanggan yang ingin disasar. Ketika suatu layanan atau aplikasi sudah menjadi bagian dari komunitas maka layanan atau aplikasi tersebut akan terus digunakan dan menjadi bagian tidak terpisahkan. Melalui komunitas juga keberlanjutan suatu layanan atau aplikasi dapat terjaga dan berlangsung lebih lama. Selain dalam konteks pengguna atau pelanggan, komunitas juga perlu dibentuk dalam konteks pengembangan layanan dan aplikasi seperti kerjasama dengan developer, insititusi pendidikan dan lembaga riset lainnya.

Untuk melakukan hal ini operator telekomunikasi harus mampu melakukan segmentasi dan profiling seluruh pelanggannya dan membangun korelasi antara profil pelanggan dan kebutuhannya. Profiling dan korelasi memang cukup rumit dan bukan pekerjaan yang mudah karena hingga sekarang belum ada operator telekomunikasi yang benar-benar sukses melakukannya. Namun hal ini bukan sesuatu yang mustahil karena sudah berhasil dilakukan oleh para perusahaan besar internet seperti Google dan Facebook, yang memiliki jumlah pengguna yang sangat besar sehingga berhasil menempatkan iklan atau promosi yang sesuai dengan segmen, profil dan kebutuhan para penggunanya.

Untuk melakukan hal ini operator telekomunikasi harus mampu melakukan segmentasi dan profiling seluruh pelanggannya dan membangun korelasi antara profil pelanggan dan kebutuhannya. Profiling dan korelasi memang cukup rumit dan bukan pekerjaan yang mudah

karena hingga sekarang belum ada operator telekomunikasi yang benar-benar sukses melakukannya. Namun hal ini bukan sesuatu yang mustahil karena sudah berhasil dilakukan oleh para raksasa internet seperti Google dan Facebook yang memiliki jumlah pengguna yang sangat besar dan berhasil menempatkan iklan atau promosi yang sesuai dengan segmen, profil dan kebutuhan para penggunanya.

Sebaliknya, untuk aplikasi dan layanan yang lebih advanced atau dengan kualitas yang lebih baik dan terjamin serta bebas dari iklan,operator telekomunikasi dapat menawarkan layanan dan aplikasi yang berbayar (premium).

Diharapkan dengan melakukan beberapa hal tersebut, operator dapat mentransformasi model bisnis-nya sehingga dapat tetap survive di era data dengan pertumbuhan revenue yang sama tinggi seperti pada masa voice dan SMS serta kelola resiko yang dihadapi operator telekomunikasi menjadi kecil.

KESIMPULAN

Ada 3 faktor yang mempengaruhi kemampuan dalam mengatasi resiko serta tantangan perubahan model bisnis telekomunikasi yaitu :

- Resources

Diperlukan membangun kemampuan baru yang tangible resource (manusia, peralatan, teknologi, cash) dan non-tangible resource (product design, information, brands, hubungan dengan supplier, distributor, dan pelanggan).

- Process

Secara menyeluruh bisnis process akan mempengaruhi proses komunikasi, kordinasi, hingga pengambilan keputusan dalam mentransformasi produk atau services baru yang akan diciptakan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan keberlanjutan usaha. Bisnis model yang digunakan sangat tergantung dengan keadaan pasar, teknologi dan regulasi pemerintah di bidang telekomunikasi.

Untuk bisnis model jangka panjang, ketersediaan data konsumen secara real time sangatlah penting. Model bisnis telekomunikasi masa depan diperkirakan akan menjadi sangat dinamis, sehingga memerlukan manajemen yang cepat tanggap dalam menghadapi perubahan permintaan konsumen.

Dalam jangka pendek dan menengah, operator telekomunikasi dapat meningkatkan keuntungan dari pengembangan konten – konten bisnis konvensionalnya seperti sms ataupun layanan non konvesional seperti value added services.

- Values

Organization values merupakan lebih dari sekedar corporate values, dimana hal ini akan mempengaruhi standard nilai pada setiap orang yang terlibat dalam organisasi untuk setting prioritas dalam suatu pekerjaan dan bagaimana standard dalam melakukan pekerjaan. Ketika suatu organisasi / perusahaan ingin menciptakan kemampuan baru, tentu terdapat proses transisi, pekerjaan dan skill set yang dibutuhkan. Masa transisi dan setelahnya bukanlah fase yang mudah dilewati apabila setiap orang yang terlibat di dalamnya tidak mau berubah karena tidak sesuai dengan value yang mereka miliki sebelumnya. Sehingga perlu diciptakan value yang sesuai agar semua orang yang terlibat dalam pembangunan kemampuan ini memiliki semangat perubahan dan etos yang diperlukan.

Ketiga hal diatas harus saling terintegrasi untuk menciptakan kemampuan baru yang mampu membawa perusahaan dan industri menjawab perubahan tantangan, mengurangi ketidakpastian resiko dan membangun iklim kondusif yang mampu membawa keberlanjutan dalam pertumbuhan industri.

Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi, ditambah dengan ketidakpastian dan risiko yang terus membayangi, membangun kemampuan baru untuk menjawab tantangan di era data ini menjadi suatu seni dan keterampilan khusus yang memerlukan analisa dan kemampuan melihat suatu solusi secara holistik.

SARAN

Risiko dapat dikatakan merupakan akibat (atau penyimpangan realisasi dari rencana) yang mungkin terjadi secara tak terduga. Walaupun suatu kegiatan atau bisnis telah direncanakan sebaik mungkin, namun tetap mengandung ketidakpastian bahwa nanti akan berjalan sepenuhnya sesuai dengan rencana itu. Walaupun demikian operator telekomunikasi harus berusaha agar ketidakpastian itu harus diperkecil atau harus mengantisipasi segala kemungkinan itu dengan menyediakan beberapa tindakan alternatif untuk menghadapi ketidakpastian itu. Dengan kata lain, risiko harus dimanajemeni dengan sebaik mungkin, agar efektifitas bisnis operator telekomunikasi tidak terganggu.

BAB I
PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang namanya risiko pasti akan ditemui walau sekecil apapun risikonya sudah barang tentu sangat berpengaruh. Dalam memulai sebuah usaha atau bisnis sangat mungkin berhubungan dengan resiko usaha. Jadi meskipun seorang pebisnis mempunyai manajemen dan strategi bisnis yang baik, tidak menjadi jaminan seseorang terhindar dari sebuah risiko usaha.

Risiko usaha dapat terjadi karena adanya ketidakpastian, diantaranya ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian yang disebabkan oleh alam dan ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia itu sendir.

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis maupun 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. Manajemen risiko juga digunakan untuk memberikan informasi yang mendasar mengenai konsep manajemen risiko serta perlunya penerapan manajemen risiko dalam suatu perusahaan.

Risiko secara umum didefinisikan sebagai potensi terjadinya suatu peristiwa baik yang diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan dan dapat menimbulkan dampak bagi pencapaian tujuan. Dalam melakukan suatu aktivitas usaha, akan selalu dihadapi oleh suatu tantangan risiko, karena apa yang akan terjadi di masa akan datang tidak dapat diketahui secara pasti.

Besarnya tingkat kerugian karena risiko yang dihadapi sangat bervariasi tergantung penyebab dan efek pengaruhnya. Jika saja suatu risiko sudah dapat diketahui secara pasti bentuk dan besarannya maka tentu saja ini dapat diperlakukan seperti biaya karena risiko merupakan suatu ketidakpastian maka akan menjadi suatu masalah penting bagi semua pihak (Mc Neil, 1999). Namun suatu usaha untuk mengurangi atau memperkecil risiko tetap dapat dilakukan dengan melakukan suatu pengendalian risiko terhadap ketidakpastian seperti kecelakaan kerja, bencana alam,perampokan, pencurian dan kebangkrutan (Muslich, 2007).

Pengertian risiko adalah berupa kejadian, informasi, kerugian atau pekerjaan yang bisa terjadi akibat keputusan yang kita ambil dalam kehidupan sehari-hari. Adapun cara untuk menghindari resiko, atau meminimalisir dampak negatif dari risiko, rahasianya adalah ada pada perusahaan dan diri kita sendiri. Sebab kunci untuk mengetahui seberapa besar risiko yang kita akan hadapi adalah seberapa sempurna seseorang atau kita mendapatkan informasi. Sebab informasi yang sempurna akan menghasilkan keputusan yang akurat dan kita bisa mengetahui seberapa besar risiko tersebut.

BAB II
GAMBARAN UMUM

Emas merupakan logam mulia yang sering dijadikan sebagai alat tukar dalam perdagangan maupun sebagai standar keuangan berbagai negara (Joesoef: 2008). Nilai emas yang tidak pernah mengalami penyusutan membuat pelaku bisnis atau masyarakat sering memilih emas untuk berinvestasi. Oleh karena itu, transaksi jual beli emas pada umumnya banyak mendatangkan keuntungan bagi pelaku bisnis. Selain itu,

emas juga bisa dikemas dalam berbagai bentuk seperti emas batangan, emas koin, dan emas perhiasan, sehingga masyarakat dapat menentukan jenis investasi emas yang diinginkan.

Bagi sebagian masyarakat yang ingin berinvestasi jangka panjang, emas merupakan salah satu pilihan yang cukup menjanjikan karena harga emas akhir-akhir ini terus mengalami kenaikan. Namun, bagi masyarakat atau toko yang bergerak di bidang jual beli emas, penentuan waktu pembelian dan penentuan harga penjualan sangatlah penting karena akan mempengaruhi keuntungan yang akan diperoleh. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, para pedagang pasti berharap mendapatkan harga yang rendah saat pembelian dan harga yang mahal saat penjualan. Namun, para pedagang dan individu yang bergerak di bidang perdagangan emas ini tidak bisa menentukan sendiri harga emas yang diperdagangkan karena terdapat patokan harga emas berdasarkan harga pasaran dunia. Harga emas di pasaran internasional itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Levin dan Wright (2006) meliputi faktor jangka pendek seperti permintaan dan penawaran, dan faktor jangka panjang yang antara lain meliputi nilai tukar dolar dan pengendalian modal. Faktor-faktor tersebut menyebabkan harga emas sulit untuk diperkirakan.

Emas menjadi salah satu bentuk investasi yang terbilang cukup banyak diminati oleh kalangan masyarakat Indonesia. Hal ini bisa dilihat dari tingginya jumlah transaksi yang terjadi dalam bentuk logam mulia ini. Masyarakat memiliki keyakinan dan juga rasa percaya yang cukup tinggi terhadap kestabilan harga emas, sehingga ada banyak orang yang menjadikan emas sebagai salah satu sarana investasi utama dalam keuangan mereka.

Namun meski demikian, harga emas di pasaran bisa saja tidak stabil dan mengalami perubahan yang cepat. Hal ini disebabkan karena banyak hal, terutama masalah dan juga kondisi ekonomi di dalam sebuah negara. Mengingat resiko investasi tersebut, maka ketika melakukan investasi dalam bentuk emas, kita tetap dianjurkan untuk melakukan investasi dalam bentuk portofolio lainnya.

Tindakan ini akan mencegah dan menjauhkan kita dari penurunan nilai investasi secara keseluruhan, jika sewaktu-waktu sarana investasi yang kita miliki mengalami penurunan nilai yang cukup tinggi. Investasi tentu memiliki sejumlah resiko di dalamnya, sehingga bentuk tindakan antisipasi tetap wajib untuk dilakukan sebelum melakukan investasi itu sendiri.

Pembelian emas sebagai bentuk investasi tentu perlu dilakukan dengan penuh pertimbangan, sebab harga emas terbilang sangat fluktuatif dan dipengaruhi oleh nilai inflasi. Pada dasarnya, nilai emas ditentukan dalam bentuk Dollar. Hal ini tentu akan membuatnya sangat sensitif dan mudah berubah sewaktu-waktu, di mana nilai tukar rupiah akan sangat berpengaruh pada harga emas di pasaran.

Semakin rendah nilai tukar rupiah terhadap dolar, maka akan semakin tinggi harga emas di pasaran. Hal seperti ini tentu akan sangat mempengaruhi nilai investasi yang kita lakukan, sebab nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing tentu akan sangat mudah dipengaruhi oleh berbagai hal yang terjadi di dalam ekonomi negara kita, di antaranya adalah keamanan dan juga kestabilan ekonomi itu sendiri.

Investasi emas bisa kita lakukan dalam berbagai bentuk, di mana kita bisa memilih jenis emas yang paling tepat dan kita anggap sesuai dengan investasi yang akan kita lakukan tersebut. Setidaknya ada tiga jenis emas yang bisa kita pilih sebagai sarana investasi, antara lain:

1. Emas Perhiasan (Jewelry)

Jenis investasi dalam bentuk perhiasan telah dikenal dan banyak dipilih sejak zaman dahulu, di mana sebagian besar orang memang beranggapan bahwa emas adalah sesuatu yang akan mengalami peningkatan nilai jual dari tahun ke tahunnya.

Namun menjadikan perhiasan emas sebagai investasi, akan diiringi dengan sejumlah kelemahan, salah satunya adalah biaya pembuatan yang harus kita bayarkan di dalam perhiasan tersebut. Berbagai macam perhiasan emas yang dijual di pasaran, akan dikenakan sejumlah biaya pembuatan yang terbilang cukup besar. Jumlah biaya ini biasanya akan dihitung dalam per-gram emas yang akan kita beli, artinya semakin berat perhiasan tersebut maka akan semakin besar pula biaya pembuatan yang harus kita keluarkan.

Bukan hanya dari beratnya saja, namun jumlah biaya pembuatan ini juga akan sangat dipengaruhi oleh bentuk dan juga tingkat kerumitan dari perhiasan itu sendiri. Semakin rumit proses pembuatan sebuah perhiasan, maka akan semakin mahal juga biaya pembuatan yang akan dikenakan kepada kita selaku pembeli.

Tidak hanya berhenti di situ saja, biaya pembuatan ini kemudian menjadi “hilang” atau tidak dihitung ketika kita melakukan penjualan kembali perhiasan yang kita miliki. Saat kita akan menjual kembali perhiasan emas tersebut, maka nilai perhiasan emas tersebut hanya akan dihitung berdasarkan berat dan juga kadar emas yang terkandung di dalamnya. Hal ini tentu sangat merugikan, mengingat bisa saja kita membayar sejumlah biaya pembuatan yang cukup mahal ketika kita membeli perhiasan emas tersebut.

2. Emas Batangan (Bar)

Bentuk emas batangan pada umumnya memberikan nilai investasi yang lebih tinggi dari emas dalam bentuk perhiasan, sebab nilai investasi ini terbilang cukup stabil (antara nilai jual dengan nilai belinya). Emas dalam bentuk batangan juga akan memberikan kita rasa aman, sebab setiap emas dalam bentuk batangan, akan dilengkapi sengan sertifikat keaslian yang menjadi jaminan. Sertifikat ini memuat berbagai informasi mengenai emas yang kita beli, antara lain: informasi mengenai nomor id, berat, ukuran dan tingkat kadar emas.

Di Indonesia, logam mulia yang diperjual-belikan dan dikeluarkan secara resmi oleh pemerintah adalah emas batangan yang dikeluarkan oleh PT. Aneka Tambang Tbk. Perusahaan ini mengeluarkan emas batangan dalam beberapa ukuran, antara lain: 1, 2, 2.5, 3, 5, 10, 25, 50, 100, 250, 1000 gram dengan kadar emas 99.99 persen.

3. Koin Emas (Coin)

Koin emas menjadi bentuk investasi lainnya yang cukup banyak diminati, terutama oleh mereka yang memiliki hobi mengoleksi barang-barang antik yang berharga. Bentuk investasi ini bahkan telah banyak digunakan sejak zaman dahulu, sehingga saat ini ada banyak koin emas antik (kuno) yang diburu oleh para investor karena memiliki harga yang sangat tinggi di pasaran. Harga koin emas antik akan jauh lebih tinggi daripada harga koin emas yang biasa.

Akan tetapi setiap investasi tentu memiliki sejumlah potensi keuntungan di dalamnya, inilah yang menjadi alasan kita melakukan investasi. Namun selain hal tersebut, investasi juga mengandung sejumlah resiko yang cukup tinggi, di mana hal ini bisa saja menimbulkan kerugian bagi kita. Karena itu sangat penting untuk mengantisipasi berbagai resiko di dalam investasi emas, agar kita tidak mengalami kerugian di masa yang akan datang. Simak beberapa macam resiko yang kerap terjadi di dalam investasi emas berikut ini:

Emas palsu

Ini merupakan resiko yang benar-benar wajib untuk dihindari, sebab pada dasarnya kita tidak mengerti dan mengenali dengan baik kandungan yang terdapat di dalam emas yang kita miliki, baik itu bobot dan juga kadarnya.

Investasi bodong

Ini mungkin terdengar seperti sebuah kisah klasik dan sudah banyak diungkap oleh para penegak hukum, namun selalu saja ada yang tertipu karena hal ini. Investasi emas dengan iming-iming sejumlah keuntungan yang sangat besar adalah hal yang petut untuk dihindari, sebab ini kemungkinan besar adalah sebuah tindak penipuan.

Kehilangan

Kehilangan tentu menjadi salah satu resiko terbesar dalam kepemilikan emas, terutama dalam bentuk perhiasan yang digunakan oleh pemiliknya, di mana ini tentu akan menimbulkan sejumlah kerugian yang cukup besar.

Pahami dan Pilih Jenis yang Paling Sesuai

Investasi dalam bentuk emas tentu bukan lagi menjadi sebuah hal baru bagi kita. Namun meski begitu, sangat penting untuk mengetahui dengan jelas mengenai seluk beluk dan juga berbagai risiko di dalam investasi ini. Selalu pertimbangkan resiko dan juga potensi keuntungan yang akan kita dapatkan, sehingga kita bisa menemukan jenis investasi emas yang paling tepat untuk kita gunakan.

BAB III
PEMBAHASAN

Tidak hanya perusahaan besar dan gerai seperti PT. Antam tbk serta toko emas saja yang menyediakan layanan untuk berinvestasi terhadap emas, bahkan bank komersial di Indonesia pun telah berkembang pesat dan progresif. Bank komersial telah menawarkan dan menyediakan beberapa jenis produk, baik produk tabungan, deposito, kredit, maupun produk investasi lain diantaranya ialah emas. Saat ini sedang ramai dan ada ketertarikan untuk melakukan investasi. Di era globalisasi saat ini yang notabene penuh dengan persaingan, investasi diperlukan untuk menyimpan harta atau kekayaan yang pada akhirnya berguna untuk masa tua atau masa depan generasi atau keturunan selanjutnya. Investasi adalah aktivitas atau usaha penarikan sumber-sumber yang dipakai untuk mengadakan modal barang pada saat sekarang ini, dan barang modal tersebut akan menghasilkan aliran produk baru di masa yang akan datang. Oleh karena itu, dunia perbankan komersial saat ini sangat gencar untuk menawarkan produk investasi bagi calon nasabahnya diantaranya adalah emas.

Emas merupakan salah satu aset yang biasa dimiliki oleh masyarakat Indonesia. Ada yang memiliki dalam bentuk perhiasan, batangan, koin, hingga tabungan. Membicarakan tentang emas sebagai instrumen investasi tidak bisa terlepas dari pembahasan fundamental emas. Pada tulisan sebelumnya, saya telah membahas mengapa emas itu bernilai dan layak dimasukkan dalam portofolio investasi. Kali ini saya ingin membahas kelebihan dan kekurangan emas lebih detail.

KELEBIHAN

1. Fundamental dan Return yang Bagus

Emas merupakan aset yang memiliki fundamental bagus. Saya pernah membahas tentang fundamental di tulisan berikut Analisa Fundamental Emas. Kesimpulan analisis fundamental saya tentang emas:

- Emas memiliki nilai intrinsik dari segi unsur material
- Emas telah diterima sebagai standar uang sejak ribuan tahun lalu (kepercayaan masyarakat sudah terlanjur tinggi)
- Selama emas jumlahnya tidak melimpah dan tidak ditemukan teknologi ekstraksi emas yang lebih murah dan efisien, maka emas akan tetap memiliki harga yang cenderung meningkat
- Selama masyarakat luas belum menyepakati lagi suatu barang atau material yang bisa jadi alat tukar, emas akan tetap bernilai

2. Aset Safe Haven

Sepanjang sejarah ketika krisis atau resesi ekonomi terjadi, emas terbukti dapat menjadi aset safe haven yang baik. Saat suatu negara mengalami krisis atau resesi, beberapa aset yang berisiko dan aset yang terkait dengan produktivitas seperti: pasar modal (saham), properti, juga mengalami penurunan. Itu disebabkan misalnya, kita ambil contoh pada instrumen saham. Saat krisis atau resesi artinya GDP turun. GDP turun dapat berarti produktivitas di negara itu juga turun yang mengindikasikan penurunan laba perusahaan. Laba perusahaan turun, maka akan menurunkan nilai perusahaan tersebut. Akibatnya, pasar modal kena dampaknya. Selain dari faktor nilai perusahaan, krisis atau resesi biasanya mendorong investor untuk menjual aset yang berisiko.

Instrumen saham jelas termasuk aset yang berisiko. Di masa krisis atau resesi perusahaan besar sekalipun tidak pasti aman dan tetap akan menghadapi risiko default. Oleh karena itu, tidak mengherankan saat krisis atau resesi, kita bisa melihat penurunan harga puluhan persen (bisa lebih dari 50%) di pasar modal. Contoh perusahaan besar yang bangkrut saat krisis adalah Lehman Brothers. Bank yang termasuk top empat investment bank di US ini mengalami kebangkrutan pada krisis finansial 2008.

Berbeda dengan instrumen saham, emas tidak memiliki risiko default (bangkrut). Risiko emas terbesar ada pada volatilitas harga. Emas diperdagangkan secara global sehingga sangat dipengaruhi oleh permintaan dan penawaran. Historically, ketika krisis atau resesi terjadi, harga emas cenderung stabil atau setidaknya tidak mengalami penurunan harga puluhan persen, seperti instrumen saham dan properti. Bahkan kadangkala harga emas malah meroket saat krisis atau resesi. Oleh karena itu, emas merupakan aset safe haven yang cukup baik untuk menghadapi krisis.

3. Instrumen yang Liquid

Emas bisa dibilang merupakan aset yang sangat liquid. Maksudnya, liquid artinya bisa diliquidasi atau dikonversi ke uang cash dalam waktu singkat. Karena emas diperdagangkan global, kita bisa menjual dan membeli emas kapanpun (selama waktu perdagangan), sehingga uangnya bisa diterima dalam waktu yang singkat. Kalau nominal masih kecil, sangat mungkin bisa diterima hanya dalam hitungan menit. Saluran penjualan pun juga tersedia banyak. Bisa beli atau jual melalui toko emas, butik antam, pegadaian, bahkan ke individu secara langsung.

KEKURANGAN

1. Spread yang Besar

Kekurangan emas yang cukup merugikan adalah spread yang besar. Saat konsumen membeli emas, konsumen dikenai harga jual kembali, sedangkan saat konsumen mau menjual konsumen dikenai harga buyback. Selisih antara harga jual dan harga buyback inilah yang disebut spread. Emas dikenal memiliki spread yang paling besar apabila dibandingkan instrumen investasi lain.

Spread emas tentunya berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar. Sepengalaman pada usaha saya, besaran spread emas biasanya di kisaran 3-10 persen. Dengan adanya spread yang besar ini tentunya cukup merugikan investor. Secara jangka pendek, saat membeli emas artinya konsumen sudah floating loss sebesar spread tersebut. Kesimpulannya, dengan adanya spread yang besar, emas kurang cocok dijadikan instrumen investasi jangka pendek.

2. Aset Tidak Produktif

Emas bukanlah aset produktif. Maksudnya, aset tidak produktif adalah aset yang tidak bisa menghasilkan pendapatan secara pasif. Saat memiliki emas, konsumen tidak akan mendapatkan income apapun. Keuntungan emas hanya berasal dari capital gain (selisih jual-beli). Ini tentunya berbeda dengan aset lain seperti: saham dan obligasi yang keuntungannya selain dari capital gain juga bisa menghasilkan passive income (dividen dan kupon bunga).

3. Dikenai Pajak

Kekurangan emas selanjutnya adalah pajak. Emas jadi salah satu aset yang dikenai pajak. Untuk emas batangan, pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.34/2017 tentang Pungutan Pajak Penghasilan Pasal 22, penjualan emas batangan oleh badan

usaha dikenai PPh sebesar 0.45% dari harga jual emas batangan (NPWP) atau 0.90% dari harga jual emas (tanpa NPWP). Untuk emas perhiasan, dikenai PPN sebesar 2 persen dari harga jual.

4. Risiko Keamanan

Kekurangan emas lainnya adalah terkait keamanan. Dengan membeli emas fisik, entah dalam bentuk perhiasan, batangan, atau koin, ada risiko keamanan yang harus diambil investor. Apalagi jika investor berkeinginan untuk menyimpan dalam rumah, tentunya perlu menyediakan sistem keamanan yang lebih agar terhindar dari tindak kejahatan, seperti: pencurian dan perampokan. Sebagai solusi, investor dapat membeli berangkas (safe deposit box) untuk menyimpan emas fisik yang telah dibeli atau bisa membeli emas dalam bentuk tabungan yang ada jasa penitipan, seperti: Pegadaian, Indogold.

5. Risiko Volatilitas

Karena emas diperdagangkan secara global, pergerakan harganya sangat dipengaruhi oleh demand dan supply. Ini menjadikan harga emas fluktuatif (naik-turun). Oleh karena itu, emas tak lepas dari risiko volatilitas. Contohnya saja, emas global menyentuh harga ATH (All Time High) pada tahun 2011. Sejak saat itu, emas belum pernah lagi menyentuh harga ATH nya. Artinya, yg beli emas pada 2011 masih mengalami loss (benchmark USD). Walau tak se-fluktuatif saham, tapi tetap ada risiko volatilitas pada saat berinvestasi emas.

Investasi juga memiliki risiko yang kurang lebih sama dengan risiko pada kredit. Investasi sangat bergantung pada harga produk yang diinvestasikan. Dilihat dari masa ke masa ada satu produk yang sekiranya layak untuk dapat di investasikan selain tanah, produk tersebut adalah emas. Dari waktu ke waktu, emas memiliki value yang

baik untuk dapat diinvestasikan guna menjamin hari tua atau bagi (generasi) keturunan selanjutnya. Emas menjadi komoditas yang diminati oleh masyarakat untuk dijadikan investasi. Menurut pendapat para ahli, harga emas memiliki kecenderungan naik sehingga cukup aman untuk diinvestasikan. Namun, haruslah dilihat mengenai pergerakan harga atau nilai emas tersebut.

Harga emas selalu berubah dalam waktu singkat, bahkan selalu mengalami pergerakan setiap harinya. Namun, pada kenyataannya di semester II 2020 ini, harga emas bahkan cenderung mengalami penurunan. Hal ini disebabkan membaiknya ekonomi Amerika Serikat, sehingga semakin menurun investasi emas oleh para investor. Selain itu, adanya penurunan permintaan emas dari negara-negara pengimpor emas. Hal tersebut menyebabkan timbulnya risiko bagi para investor, nasabah, pemerintah, maupun dunia yang semakin tinggi. Sehingga perlu dilakukan analisis, kajian statistik dan prediksi harga emas di masa yang akan datang untuk memperkecil nilai atau tingkat risiko yang dihadapi. Kita perlu melakukan manajemen atas risiko tersebut. Manajemen risiko merupakan suatu metodologi dalam mengelola ketidakpastian terkait dengan ancaman yang mencakup proses dan alat untuk mengevaluasi, mengatur, dan mengukur risiko dari portofolio perusahaan keuangan, komoditas, dan aset lainnya.

Manajemen risiko yang ideal akan memprioritaskan risiko dengan kerugian terbesar yang memiliki probabilitas yang lebih rendah (Kurniandi, 2010). Manajemen risiko dalam hal ini sangat diperlukan agar:

- Terhindar dari kerugian yang besar akibat uktuasi harga yang cukup besar dan perubahan tingkat konsumsi energi pada konsumen

- Menurunkan nilai variansi dari suatu data investasi sehingga dapat memaksimumkan nilai return dari investasi

- Pembelian dan penjualan dapat berjalan seimbang

Penentuan nilai risiko pada umumnya dapat dilihat dari perubahan harga emas tersebut. Cara yang paling sederhana menentukan suatu risiko adalah dengan melihat variansi atau volatilitas dari suatu perubahan harga. Hal itu dikarenakan volatilitas merupakan ukuran besarnya persentase perubahan harga tiap waktu. Menurut laporan Gold Bullion International (GBI) tahun 2002 menyebutkan bahwa persaingan dalam jual beli emas batangan telah membuat deregulasi di seluruh dunia. Munculnya persaingan dan deregulasi dalam kekuasaan dan pasar emas memiliki dampak yang signifikan terhadap harga sehingga pasar relatif bebas menentukan harga dan akibatnya ditandai oleh perubahan harga emas yang tinggi (high volatile).

Mengingat dampak besarnya volatilitas dan ketidakpastian emas yang disertai oleh pergerakan harga, maka diperlukan suatu ukuran risiko harga emas. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu pengukuran risiko, dan alat pengukur risiko adalah Value-at-Risk (VaR).

VaR merupakan salah satu ukuran statistik untuk mengukur kemungkinan kerugian dari suatu investasi. Secara detail, VaR merupakan prediksi kerugian maksimum yang akan didapat dengan suatu peluang tertentu pada suatu periode. Sesuai dengan materi dasar statistika yang telah didapat di Analisis Data, VaR itu didefinisikan sebagai batas atas selang prediksi data nilai risiko.

Hal ini sangat perlu untuk memperhatikan risiko dalam berinvestasi. Terkait dengan harga emas maka kita dapat melihat pergerakan dari perubahan harga emas dengan prespektif VaR. Kita dapat memperkirakan kerugian maksimum yang diperoleh dengan suatu peluang tertentu pada saat berinvestasi. Sehingga dengan menggunakan VaR, kita dapat mengukur risiko yang dapat menentukan suatu keputusan untuk berinvestasi emas atau tidak. Untuk penelitian selanjutnya supaya meningkatkan akurasi dari penentuan prediksi VaR, haruslah dapat menggunakan distribusi yang sesuai dengan data masa lalu, tidak hanya dengan mengasumsikan data masa lalu tersebut berdistribusi normal.

Proses Identifikasi Risiko

- Menentukan unit risiko:

  Misalnya yang mau diidentifikasi adalah unit penjualan, maka risk ownernya adalah unit penjualan.

- Memahami proses bisnis:

  Setiap unit memberikan layanan (atau menghasilkan produk) kepada unit yang lain atau kepada pelanggan. Dalam menghasilkan produk atau jasa ini, setiap unit melakukan berbagai aktivitas. Dengan memahami proses bisnis, kita bisa mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada pada suatu unit risiko. Pada umumnya, proses bisnis terdiri dari dua kelompok aktivitas, yakni aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

- Menentukan aktivitas yang krusial:

  Yang dikatakan krusial atau kritis adalah apabila unit risiko tidak dapat menghasilkan produk atau jasa oleh karena aktivitas yang bersangkutan terganggu atau tidak berjalannya aktivitas dengan semestinya. Aktivitas yang tidak krusial dapat ‘diabaikan’ karena pengaruhnya tidak signifikan pada produk atau jasa yang dihasilkan

- Menentukan barang dan orang yang ada pada aktivitas krusial tersebut:

  - Siapa orang-orangnya dan apa barang-barangnya.

- Menentukan bentuk kerugian yang dapat terjadi pada barang dan orang dari aktivitas krusial tersebut:

  - Bentuk kerugian pada orang yang cedera, sakit, meninggal, hilang, demonstrasi, mogok kerja dan lain sebagainya.
  - Bentuk kerugian pada barang yang rusak, hilang, tidak sesuai, usang, terbakar, tidak berkualitas, dicuri, diselewengkan, tak tertagih dan lain sebagainya.

- Menentukan penyebab terjadinya kerugian atau risiko:

  · Risiko keuangan dan perubahan harga, nilai tukar, dan tingkat bunga.
  · Risiko operasional

  o Manusia yang berkompetensi, moral, selera.
  o Teknologi dan keusangan, kualitas, kesesuaian.
  o Alam dan bencana alam, kondisi alam, makhluk selain manusia.

  - Mengetahui penyebab risiko sangat penting karena penanganan risiko yang sama akan berbeda jika penyebabnya berbeda. Misalnya, penanganan risiko kebakaran karena listrik berbeda dengan karena tabung gas yang meledak.

- Membuat daftar risiko:

  Berisi dua hal penting, yakni pernyataan risiko dan penyebab risiko. Untuk mengetahui apakah itu sebuah risiko ingat kembali tiga karakteristik risiko:

  (1) merupakan suatu kejadian

(2) kejadian tersebut mengandung kemungkinan dan
(3) jika terjadi akan mengakibatkan kerugian.

Pengertian risiko adalah berupa kejadian, informasi, kerugian atau pekerjaan yang bisa terjadi akibat keputusan yang kita ambil dalam kehidupan sehari-hari. Adapun cara untuk menghindari risiko, atau meminimalisir dampak negatif dari risiko, rahasianya adalah ada pada perusahaan dan diri kita sendiri. Sebab kunci untuk mengetahui seberapa besar risiko yang kita akan hadapi adalah seberapa sempurna seseorang atau kita mendapatkan informasi. Sebab informasi yang sempurna akan menghasilkan keputusan yang akurat dan kita bisa mengetahui seberapa besar risiko tersebut.

Jenis-jenis Risiko Usaha

Jenis risiko yang sering dihadapi dalam dunia usaha atau dunia kewirausahaan diantaranya seperti:

Risiko Perusahaan: Risiko Perusahaan adalah risiko yang terjadi dan berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan atau saham-saham yang ada di perusahaan.

Risiko Keuangan: Risiko Keuangan adalah risiko yang pada umumnya akan berdampak kepada kerugian aspek keuangan perusahaan.

Risiko Permodalan: Risiko Permodalan adalah risiko yang timbul akibat kerugian penjualan likuiditas dan keuangan, yang akan membuat modal usaha mengalami penurunan secara signifikan.

Risiko Pasar: Risiko Pasar adalah risiko yang timbul akibat persaingan usaha gaya hidup pelanggan, perubahan pola persaingan, atau munculnya pesaing baru yang potensial di pasar produk.

Risiko Operasional: Risiko operasional adalah risiko yang timbul akibat penyimpangan hasil prediksi. Hal ini bisa terjadi karena kurang sempurnanya penerapan keputusan, SDM, teknologi, perubahan sistem inovasi dan mutu.

Macam-Macam Risiko Usaha:

Risiko usaha bisa diklasifikasikan menjadi dua, yaitu menurut sifat dan macam-macam risiko usaha menurut sifatnya:

- Risiko murni adalah risiko yang pasti menimbulkan kerugian. Contohnya seperti musibah

.

- RIsiko spekulatif adalah risiko yang dapat timbul karena disengajakan oleh yang bersangkutan agar mendapat keuntungan, Contohnya perkreditan.

- Risiko fundamental adalah risiko yang tidak bisa dilimpahkan kepada seseorang atau orang lain

- Risiko khusus adalah risiko yang timbul karena bersumber pada peristiwa tunggal atau mandiri sehingga sangat mudah diketahui penyebabnya. Contoh : pesawat jatuh dan kapal tenggelam.

- Resiko Dinamis : risiko yang disebabkan oleh kemajuan teknologi.

Risiko yang dapat dan tidak dapat dialihkan.

- Risiko yang dapat dialihkan. Contoh : Asuransi
- Risiko yang tidak dapat dialihkan. Contoh : Terkena tilang

Menurut sumbernya

- Risiko internal : Dalam perusahaan. Contoh : Rusaknya mesin
- Risiko Eksternal : Luar perusahaan. Contoh : Padam listrik.

Faktor-Faktor Penyebab Risiko Usaha

Faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya risiko usaha diantaranya seperti:

1. Perubahan, meliputi :

- Lingkungan
- Sosial dan ekonomi
- Persaingan

2. Kesalahan strategi dan pemasaran.

3. Keputusan yang tidak tepat sehingga menimbulkan diluar rencana.

4. Persiapan yang kurang matang.

5. Kelengkapan pribadi atau penanggungjawab.

Klasifikasi Orang Dalam Menghadapi Risiko

Seseorang atau wirausaha bisa diklasifikasikan menjadi empat berdasarkan cara pandangnya menghadapi risiko usaha, diantaranya adalah:

- Risk Avoider adalah orang yang tidak senang menghadapi risiko bahkan cenderung menghindari risiko.

- Risk Calculator adalah orang yang berani dalam mengambil keputusan ketika menghadapi risiko, dengan catatan tingkat kerugian dari risiko masih dapat dihitung.

- Risk Taker adalah orang yang berani menanggung risiko orang ini biasanya spekulatif dalam mengambil keputusan dengan cara mengukur risiko secara intuitif saja.

- Risk Manager adalah orang yang berani mengambil keputusan dengan cara perhitungan tingkat risiko dan ketidakpastian. Seseorang ini biasanya mengandalkan intuisinya untuk memperoleh keuntungan bisnis

Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu sistem pengawasan risiko, serta perlindungan harta benda keuntungan badan usaha atau perorangan dan hak milik atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko.

Manfaat manajemen risiko yang dapat kita peroleh diantaranya:

- Dapat menangani masalah-masalah dengan mengambil keputusan secara tepat.
- Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk menghadapi risiko dan ketidakpastian dalam keadaan.
- Dapat meningkatkan pendekatan sistematis dan logika, untuk membuat sebuah keputusan
- Memudahkan estimasi biaya.
- Memberikan pendapat dan intuisi yang baik dan benar dalam pembuatan keputusan yang dihasilkan.
- Membantu para pembuat keputusan untuk menetapkan beberapa banyak informasi yang ia butuhkan.
- Membantu dalam menyediakan pedoman untuk penyelesaian masalah

- Membantu untuk analisa yang cermat dari pilihan-pilihan alternatif.

Diversifikasi Investasi

Sebuah prinsip investasi menyebutkan, *don't put your eggs in one basket* atau, jangan meletakkan telur-telur anda dalam satu keranjang. Salah satu kegunaan diversifikasi investasi ialah untuk mengurangi risiko investasi dari instrumen berikut jenis investasi yang anda pilih.

Sebaiknya jangan menempatkan seluruh dana investasi (eggs atau telur) anda dalam satu jenis instrumen investasi (basket), karena jika instrumen investasi anda (basket) jatuh, maka seluruh dana (eggs atau telur) anda akan turun nilainya (pecah).

Maka, tempatkanlah dana anda dalam beberapa jenis instrumen investasi dengan melakukan diversifikasi. Tempatkanlah telur anda dalam beberapa keranjang maka dengan begitu, jika salah satu keranjang investasi anda jatuh, maka anda masih memiliki cadangan keranjang investasi di tempat lain, yang harapannya dapat menopang keseluruhan jenis investasi anda agar tidak jatuh nilainya secara keseluruhan.

BAB IV
KESIMPULAN DAN SARAN

Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya pasti akan menghadapi risiko. Risiko-risiko ini akan menghambat perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Maka dari itu, setiap perusahaan perlu menganalisis risiko apa saja yang dihadapinya dan melakukan manajemen risiko agar bisa mengurangi dampak negatif dari adanya risiko tersebut. Risiko tidak bisa dihilangkan, melainkan hanya dapat diminimalisir agar dampaknya tidak terlalu besar bagi perusahaan atau bisnis dan juga investasi.

Dapat dikatakan bahwa emas menjadi salah satu sarana investasi yang mulai dilirik oleh banyak orang. Banyak hal yang membuat banyak orang menganggap investasi emas merupakan hal yang menguntungkan, seperti harga emas yang selalu naik, sangat mudah untuk dicairkan, terhindar dari inflasi dan beragam keuntungan lainnya.

Namun seperti halnya investasi pada bidang lainnya, berinvestasi dengan menggunakan emas tentunya memiliki risiko-risiko yang perlu diperhatikan agar nantinya tidak ada kerugian yang didapatkan.