

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Risiko**

Risiko mengacu pada kemungkinan konsekuensi berbahaya yang tidak diinginkan atau tidak terduga. Dengan kata lain kemampuan untuk menunjukkan ketidakpastian, bahwa ketidakpastian adalah kondisi yang menyebabkan meningkatnya risiko (Darmawi, 2022). Risiko adalah peluang yang menjadi sebab munculnya penyimpangan atau sesuatu yang tidak diinginkan timbul dan terjadi karena menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Addara, 2020). Menurut pendapat Hanggraeni (2010) bahwa risiko ialah peristiwa atau kejadian yang berpotensi untuk terjadi yang mungkin dapat memunculkan kerugian bagi suatu perusahaan. Sehingga dapat dikatakan risiko ialah kesempatan terjadinya penyimpangan yang bisa menyebabkan kerugian. Hal tersebut disebabkan peristiwa risiko bisa muncul kapanpun dan dimanapun, dengan bahasa lain munculnya risiko tidak bisa diprediksi kapan dan dimana terjadinya.

Risiko adalah suatu ketidakpastian yang dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan (Pardjo, 2017). Risiko ialah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari, dan bisa dikatakan hampir tidak ada satu orang pun di dunia ini yang terbebas dari berbagai risiko (Siswanti dkk., 2020). Risiko dapat didefinisikan sebagai suatu ketidakpastian akan suatu kondisi yang terjadi dimasa mendatang dengan sebuah keputusan yang diambil pada saat ini dengan berlandaskan pada beberapa pertimbangan. Risiko akan selalu menghadang setiap seseorang maupun berbagai perusahaan, termasuk perusahaan bisnis. Mengingat hadirnya ketidakpastian tentang terjadinya risiko, seseorang atau perusahaan, maka mereka harus berusaha menetapkan langkah-langkah antisipasi sebagai langkah menghadapi risiko tersebut guna mengurangi atau meniadakan masalah yang dapat menimbulkan kerugian dari terjadinya suatu risiko (Daya dkk., 2019).

Menurut pemaparan di atas maka ditarik kesimpulan bahwa risiko berhubungan dengan ketidakpastian yang terjadi sebab kurang atau tidak tersedianya informasi yang cukup mengenai sesuatu apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti dapat mengakibatkan keuntungan atau kerugian. Semua aktivitas yang dijalankan baik seseorang atau perusahaan mengandung risiko. Aktivitas bisnis sangat berkaitan erat dengan risiko. Risiko pada usaha juga dihubungkan dengan besarnya pengembalian yang akan didapat oleh pengambil risiko. Semakin besar risiko yang akan

dihadapi umumnya bisa diperkirakan bahwa pengembalian yang diterima akan lebih besar juga.

## **2. Penyebab Risiko**

Ada dua faktor penyebab terjadinya risiko, di antaranya yaitu (Daya dkk., 2019):

- a. Bencana, yaitu penyebab penyimpangan peristiwa sebenarnya dari yang diharapkan. Bencana tersebut ialah penyebab kerugian secara langsung. Kemunculannya merupakan risiko yang menciptakan kemungkinan penyimpangan yang tidak terduga. Lingkungan manusia terus menerus menghadapi bencana seperti tanah longsor, banjir, gelombang laut yang besar, gempa bumi, letusan gunung berapi, pencurian, kebakaran, kematian dan banyak lainnya.
- b. Bahaya, yaitu kondisi yang melatar belakangi adanya kerugian oleh bencana tertentu. Bahaya menambah risiko kemungkinan terjadinya kerugian. Kondisi tertentu dikatakan bahaya contohnya mengendarai kendaraan terlalu cepat, membangun bangunan yang tinggi tanpa adanya perlengkapan alat pengaman, kondisi hujan badai dan petir yang menyambar.

Sumber penyebab risiko dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi yakni sebagai berikut (Darmawi, 2022):

### **a. Sumber risiko sosial**

Sumber utama risiko ini ialah masyarakat. Yang berarti tindakan seseorang yang menciptakan kejadian yang menyebabkan penyimpangan

yang merugikan dari harapan. Kejahatan perusakan (*vandalism*) adalah sumber risiko bagi pemilik perusahaan. Adapun hal lain seperti pemogokan yang juga menyebabkan kerugian besar bahkan menyebabkan kebangkrutan perusahaan. Seseorang dapat menyebabkan kecelakaan yang mencederai diri mereka sendiri atau orang lain sehingga menyebabkan kerusakan harta dan jiwa yang besar.

b. Sumber risiko fisik

Banyak sumber risiko fisik yang sebagiannya ialah fenomena alam, sementara sumber lainnya disebabkan kesalahan manusia. Contohnya seperti kebakaran yang dapat disebabkan oleh alam misalnya petir, ataupun keteledoran manusia misalnya cacatnya kabel listrik yang menimbulkan korsleting.

c. Sumber risiko ekonomi

Banyak risiko yang ditanggung oleh perusahaan adalah keuangan. Misalnya ialah inflasi, fluktuasi lokal, serta volatilitas masing-masing perusahaan. Situasi setiap bisnis tidak sama, ada yang sukses dan ada yang tidak. Pengusaha kehilangan sebagian atau segala tanam modalnya serta karyawan kehilangan pekerjaan jika perusahaan bangkrut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa sumber terjadinya risiko diakibatkan dari pesaing, kemitraan, *customer*, serta bencana atau secara jelasnya risiko yang berasal dari lingkungan fisik, ekonomi, dan sosial.

### 3. Jenis-Jenis Risiko

Secara umum ada dua jenis risiko, yakni sebagai berikut (Siswanti dkk., 2020):

a. Risiko murni

Risiko murni merupakan ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada satu peluang kerugian dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni ialah suatu risiko yang jika terjadi

maka akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menyebabkan kerugian namun juga tidak memberikan keuntungan. Maka dari itu, ditarik kesimpulan bahwa risiko murni ialah sesuatu yang hanya menimbulkan akibat kerugian atau tidak terjadi apa-apa serta tidak mungkin menguntungkan. Misalnya kebakaran, apabila suatu perusahaan mengalami kebakaran, maka perusahaan tersebut akan rugi, dan tidak untung, kecuali kebakaran yang terjadi dilakukan dengan sengaja untuk maksud tertentu. Contoh lain risiko murni ialah kecelakaan, pencurian, banjir, dan lain sebagainya. Salah satu cara menghindari kerugian yang terjadi akibat risiko murni adalah dengan asuransi. Dengan kata lain risiko murni dapat dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan.

b. Risiko spekulatif

Risiko spekulatif juga dikenal dengan istilah risiko bisnis. Risiko spekulatif ialah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yakni peluang munculnya kerugian finansial atau munculnya keuntungan. Risiko spekulasi merupakan risiko yang mana satu pihak mengharapkan terjadinya kerugian sekaligus mendatangkan keuntungan. Dengan kata lain risiko spekulatif ialah suatu kondisi yang dihadapi perusahaan yang mana di satu sisi untuk memunculkan keuntungan, namun di sisi lainnya mengakibatkan kerugian. Kerugian yang muncul dari risiko spekulatif ialah berupa kerugian individu, walaupun kerugian yang diderita dapat memunculkan keuntungan bagi

pihak lain. Misal suatu perusahaan merugi dikarenakan menurunnya penjualan, kemungkinan perusahaan lain akan mendapatkan keuntungan dari situasi tersebut. Dengan demikian khalayak umum (masyarakat) tidak dirugikan akibat dari risiko tersebut.

Beberapa risiko di perusahaan bisa digolongkan dan dikelompokkan menjadi beberapa unsur risiko di bawah ini (Daya dkk., 2019):

- a. Risiko operasional, yakni risiko yang berhubungan dengan proses produksi atau operasi sebuah perusahaan.
- b. Risiko strategi, yakni risiko yang tergolong besar yang mendorong perusahaan untuk berpikir secara skala besar. Risiko ini dikelola pada tingkatan direksi serta membutuhkan perencanaan skema yang matang.
- c. Risiko kepatuhan, yakni risiko yang dihadapi perusahaan yang mana berkaitan dengan kepatuhan perusahaan kepada regulasi serta kebijakan hukum pemerintah guna mengembangkan pengendalian risiko perusahaan sebagai perusahaan publik.
- d. Risiko keuangan, yakni risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan berkaitan dengan keuangan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa jenis risiko yang muncul atau terjadi di perusahaan atau bisnis dapat diklasifikasikan pada suatu individu risiko utama misalnya risiko operasional, kredit, *market*, skema, likuiditas, hukum, ketaatan, serta lain sebagainya.

#### 4. Penyebab Risiko Operasional

Risiko operasional ialah peluang kesalahan dari hasil yang diinginkan akibat tidak berjalannya suatu sistem, sumber daya manusia, teknologi, ataupun faktor lainnya. Risiko operasional dapat terjadi pada dua tingkatan yakni teknis dan organisasi. Risiko operasional lebih mengarah pada sebuah kegagalan yang sangat merugikan dan sangat tidak diinginkan dan umumnya terjadi pada aktivitas sehari-hari dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi akibat beberapa kegagalan teknis, misalnya kegagalan *server*, karyawan, ataupun proses pada kegiatan operasional suatu perusahaan (Siswanti dkk., 2020).

Risiko operasional adalah kerugian yang muncul dari aktivitas operasional yang dikarenakan oleh berbagai faktor, misalnya risiko pada sumber daya manusia (SDM), misalnya karena kesalahan kerja yang dilakukan oleh pekerja. Selanjutnya risiko kegagalan sistem seperti gangguan server atau lainnya. Kemudian risiko dari bagian internal perusahaan, misalnya kerusakan barang. Dan risiko dari unsur luar atau eksternal perusahaan misalnya tidak sahnya surat ijin usaha yang diterbitkan oleh pemerintah, dan lain sebagainya (Daya dkk., 2019).

Risiko operasional dapat terjadi pada dua tingkatan yakni teknis dan organisasi. Risiko operasional lebih cenderung mengakibatkan kegagalan yang tidak terduga dan dapat disebabkan oleh berbagai kegagalan teknis misalnya kegagalan *server*, operasional karyawan atau perusahaan. (Siswanti dkk., 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa risiko operasional ialah kerugian yang dikarenakan oleh beberapa unsur perusahaan contohnya kesalahan sumber daya manusia (karyawan), kerusakan mesin, sistem *error* serta ancaman dari *customer* (konsumen).

## 5. Klasifikasi Risiko Operasional

Secara umum risiko operasional dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yakni risiko sumber daya manusia (SDM), risiko teknologi, risiko proses, dan risiko dari faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut (Addara, 2020):

a. Risiko sumber daya manusia (SDM). Yakni risiko yang didefinisikan sebagai sebuah risiko yang dikarenakan atau berhubungan dengan pegawai atau pekerja pada perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) sebuah perusahaan ialah komponen sangat berharga bagi perusahaan. Di sisi lainnya SDM sering kali menjadi penyebab dari peristiwa yang termasuk dalam risiko operasional. Umumnya permasalahan yang berasal dari karyawan dan termasuk risiko operasional adalah:

1) Masalah kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Subjek risiko operasional SDM adalah proses produksi dan penjualan (barang atau jasa) sebagai tempat kerja. Keselamatan kerja diciptakan guna menjaga karyawan dari suatu kecelakaan kerja. Adapun beberapa faktor yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja pada perusahaan industri sebagai berikut:

a) Kerusakan pada komponen.

- b) Adanya penyimpangan pada kondisi operasional yang normal.
  - c) Kesalahan yang dikarenakan oleh sumber daya manusia itu sendiri (*human error*).
- 2) Minimnya pelatihan karyawan. Terdapat banyak kasus di dalam perusahaan yang dapat diklasifikasikan sebagai sumber timbulnya kebutuhan pelatihan serta pengembangan SDM. Adapun kebutuhan yang dimaksud ialah standar perolehan kerja yang tidak tercapai dan pegawai kurang produktif serta tidak sanggup melakukan kewajibannya dengan baik. Indikasi tersebut menghasilkan indikasi utama dalam perusahaan yang memerlukan penanganan kerja yakni:
- a) Kurangnya produktivitas.
  - b) Tingkat kelalaian tinggi, tingkat perputaran karyawan tinggi.
  - c) Kurangnya moral karyawan.
- 3) Tujuan aktivasi adalah guna memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Saat ini banyak SDM yang tidur sambil bekerja, bekerja paruh waktu atau tidak bekerja sama sekali, namun tetap dibayar atau digaji. Keterlibatan manusia sebagai tenaga kerja merupakan faktor dominan dalam proses industri yang perlu memperoleh perhatian khusus untuk menghasilkan suatu produk yang berguna bagi kalangan umum.
- b. Risiko Teknologi, risiko teknologi merupakan suatu yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan sistem. Pada masa sekarang perusahaan bergantung pada sistem dan teknologi yang dapat

memberikan *support* kegiatan proses produksi, risiko operasional banyak terjadi salah satunya dikarenakan oleh penggunaan teknologi seperti ini.

- 1) Pengendalian perubahan data yang tidak memadai ialah terdapat sistem yang kurang dikendalikan. Kesalah entri data merupakan suatu data permintaan barang dari *supplier* tidak sesuai dengan data yang sudah ada, karena terdapat keterbatasan material.
- 2) Data yang tidak lengkap ialah catatan material yang kurang perhitungan berdasarkan barang yang tersedia. Kegagalan teknologi yang digunakan perusahaan ialah terjadi kerusakan pada sistem teknologi yang dapat menyebabkan gagalnya produk yang akan di produksi guna menyuplai ke pemasok.

## 6. Alat Pengukuran Risiko

Untuk mendapatkan nilai (*score*) risiko, maka diperlukan suatu upaya yang dilakukan sebagai bentuk pengukuran risiko, sebab nilai tersebut digunakan oleh perusahaan sebagai bahan evaluasi sebagai tanggapan serta pengendalian risiko. Sehingga supaya penilaian tersebut bisa dilakukan, maka harus digunakan alat guna melakukan pengukuran dan penilaian suatu risiko.

Terdapat dua faktor yang penting pada pengukuran risiko, di antaranya sebagai berikut (Daya dkk., 2019).:

- a. *Probability* atau kemungkinan terjadinya risiko, yang mencakup:
  - 1) *Very probable* atau sangat mungkin terjadi. Misalnya pencurian yang dijalankan oleh karyawan.

- 2) *Quite probable* atau mungkin terjadi. Misalnya kecelakaan kerja karena lantai licin dan menyebabkan tergelincirnya karyawan.
  - 3) *Improbable* atau kemungkinan terjadi sangat kecil. Misalnya *sample* produk yang ditarik dari pasar.
  - 4) *Very unlikely* atau sangat mungkin terjadi. Misalnya ancaman perampok dan lain sebagainya.
- b. *Severity* atau dampak *risiko*, yang mencakup:
- 1) *Insignificant* atau tidak signifikan.
  - 2) *Minor* atau kecil.
  - 3) *Serious* atau besar.
  - 4) *Catastrophic* atau sangat besar dan berbahaya untuk perusahaan.

## 7. Manajemen Risiko

Perusahaan mampu mengidentifikasi, melakukan penilaian, menangani serta mengendalikan potensi risiko yang muncul maupun yang belum muncul adalah dengan melalui penerapan manajemen risiko. Meski demikian, guna menerapkan manajemen risiko ada berbagai teknik yang dapat dijalankan yakni dengan tahap identifikasi, melakukan pengukuran, menilai, serta mengolah risiko. Ada tiga proses yang dilakukan dalam manajemen risiko, di antaranya sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- a. Identifikasi risiko, langkah ini dilakukan guna mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang akan dihadapi suatu perusahaan.
- b. Evaluasi dan pengukuran risiko, langkah ini bertujuan guna mengevaluasi risiko dan memahami karakter risiko dengan lebih baik.

- c. Pengelolaan risiko, langkah ini adalah langkah yang dilakukan untuk mengolah risiko yang ada. Jika perusahaan gagal mengolah risiko, maka konsekuensi yang diterima bisa cukup besar seperti mengalami kerugian yang besar.

Menurut hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa proses manajemen risiko dilakukan dengan tahap identifikasi, mengukur, menangani, serta mengendalikan atau proses manajemen risiko juga bisa diterapkan dengan langkah perencanaan manajemen risiko dan analisa risiko.

**a. Proses Identifikasi Risiko**

Sebelum dilakukan manajemen risiko, hal pertama yang harus diketahui adalah ada atau tidaknya suatu risiko tersebut. Hal ini dapat mengartikan bagaimana sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya terhadap perusahaan. Identifikasi risiko ini sering disebut juga sebagai diagnosis risiko. Apabila semua potensi kerugian yang berpotensi menimpa perusahaan tidak diketahui, maka tidak mungkin dapat dilakukan manajemen risiko pada perusahaan tersebut (Siswanti dkk., 2020).

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan kajian dokumen, mencari informasi dengan menggunakan instrumen (kuesioner, *brainstroming*, wawancara, teknik *delphi*, dan *root cause analysis*), serta analisis *stakeholder* (cara yang dilakukan terhadap pemangku kepentingan yang mempunyai ekspektasi terhadap operasional perusahaan) (Hery, 2015).

Teknik identifikasi risiko yakni dengan mendeteksi beberapa faktor yang menyebabkan munculnya risiko seperti *revenue drivers* (semua yang dapat menyebabkan risiko yang berkaitan dengan *revenue* perusahaan) yang bertujuan guna membantu pimpinan dalam mengetahui apa saja yang harus dijaga dan dilindungi oleh perusahaan. Faktor lain ialah *key success factor* (faktor yang diterapkan dalam semua aktivitas perusahaan guna meminimalkan risiko yang mungkin muncul dalam perusahaan (Daya dkk., 2019).

Menurut hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa teknik identifikasi risiko dapat diterapkan dengan melakukan klasifikasi risiko, melakukan *ceklist*, serta analisis *stakeholder* untuk memperoleh informasi terkait sumber risiko yang berpotensi muncul.

#### **b. Proses Penilaian Risiko**

Penilaian risiko adalah salah satu cara mengukur kejadian risiko atau menilai karakter risiko dengan baik. Penilaian dipengaruhi oleh pengambilan keputusan risiko yang berdampak signifikan pada organisasi dan apakah risiko dapat diterima atau harus dihilangkan. Untuk melakukan penilaian risiko secara efektif, diperlukan metode untuk melakukan penilaian risiko. Proses penilaian risiko mencakup proses di mana informasi tentang risiko yang terkait dengan organisasi dievaluasi, proses penilaian untuk menentukan kejadian di masa depan dan juga kemungkinan terjadinya. Penilaian risiko yang efektif mengarah pada perumusan respons

risiko. Serta guna menjalankan penilaian risiko akan menggunakan alat yang berbentuk matriks risiko (Daya dkk., 2019).

Penilaian suatu peristiwa risiko atau situasi berbahaya dapat dilakukan sebagai berikut (Addara, 2020):

1. Kuesioner

Termasuk penilaian terhadap dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*likelihood*).

2. Analisis Deskriptif

Guna mendapatkan kategori nilai dampak dan kemungkinan terbanyak yang ditentukan responden.

3. Pemetaan Risiko

Risiko diatur ke dalam golongan khusus sehingga manajemen dapat mengidentifikasi sifat dari setiap risiko.

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti memaparkan bahwa penilaian risiko dapat dilakukan pada tahap penetapan kriteria risiko untuk mengukur kesempatan dan efek risiko, analisis risiko menurut potensi risiko, pembentukan sikap atau keuntungan-risiko berdasarkan pengelompokan risiko diatur dan langkah-langkah yang tepat didefinisikan untuk setiap risiko .

### **c. Proses Penanganan Risiko**

Risiko tersebut dapat berdampak buruk bagi perusahaan, baik dari segi kerugian finansial, kelayakan kredit dan lain-lain. Oleh karena itu, perusahaan harus meminimalkan kerugian tersebut dengan merancang

manajemen risiko sehingga potensi/kejadian risiko dapat diminimalkan. Manajemen risiko terjadi melalui pemilihan alternatif terhadap risiko, evaluasi opsi penanganan, pembuatan rencana penanganan, dan implementasi serta penentuan tindakan manajemen risiko. Tahapan penanganan risiko (*treatment*) mengacu pada risiko yang tercatat dalam risk register, menentukan tingkat keparahan masing-masing risiko, melakukan analisis akar penyebab dari risiko yang paling penting, menentukan perawatan atau non-perawatan dan memilih jenis perawatan untuk masing-masing, mempertaruhkan manajemen risiko, pengembangan rencana manajemen risiko, melakukan analisis biaya-manfaat, pemilihan opsi instalasi pengolahan, implementasi dan pemantauan kemajuan (Hery, 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis menjelaskan bahwa proses penanganan berlangsung melalui penentuan tindakan risiko dan pemilihan tindakan perawatan berdasarkan skor risiko atau menentukan risiko yang akan ditangani.

#### **d. Proses Pengendalian Risiko**

Pengendalian risiko adalah salah satu tahap yang digunakan dalam meminimalkan risiko serta mengendalikan risiko, agar peristiwa risiko tidak terulang kembali. Metode pengendalian menggunakan metode peringkat pengendalian (*control rating code*). Menurut sistem ini, efektivitas pengendalian risiko oleh dua faktor yaitu jenis dan strategi pengendalian

yang dilakukan. Pengendalian risiko dapat dilakukan sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

1. Manajemen risiko diterapkan melalui penghindaran risiko, manajemen risiko, isolasi risiko, agregasi atau kombinasi risiko, transfer risiko.
2. Pembiayaan (*risk financing*), termasuk pengalihan risiko melewati asuransi dan asumsi risiko tersebut (*deductible*).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa cara dalam tahap manajemen risiko adalah melalui penghindaran, pengelolaan, pembiayaan, pengurangan dan pengalihan risiko kepada pihak lain.

#### **8. Tujuan Manajemen Risiko**

Menerapkan manajemen risiko memungkinkan organisasi untuk memilih risiko prioritas untuk manajemen risiko. Tujuannya ialah guna meminimalkan risiko yang muncul, menerimanya dan mentransfernya ke pihak lain. Manajemen risiko bertujuan guna mengelola risiko sehingga perusahaan dapat bertahan atau mengoptimalkan risiko (Daya dkk., 2019).

Dari hal tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa tujuan dari manajemen risiko adalah guna mengendalikan beberapa risiko yang ada di perusahaan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan nilai kapabilitas perusahaan.

#### **9. Manfaat Manajemen Risiko**

Penerapan manajemen risiko dapat membawa manfaat dalam menaikkan keuntungan atau nilai perusahaan. Manfaat manajemen risiko antara lain menyesuaikan tingkat risiko yang diinginkan dengan tingkat

strategis, meningkatkan keputusan manajemen risiko, meminimalkan kemungkinan kerugian serta meningkatkan investasi modal. Dengan menerapkan manajemen risiko, akan mendapatkan manfaat sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- a. Memastikan kelangsungan bisnis dengan mengurangi risiko operasi yang berbahaya.
- b. Mengurangi biaya guna meminimalisir peristiwa yang tidak diharapkan.
- c. Pemegang saham merasa yakin tentang kelangsungan dan keamanan investasi mereka.
- d. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan risiko operasional di seluruh area perusahaan.
- e. Mematuhi persyaratan hukum yang berlaku.

Dari pemaparan di atas ditarik kesimpulan bahwa manfaat manajemen risiko dapat mengurangi terjadinya risiko, memberi solusi respons risiko, mengendalikan beberapa jenis risiko serta mengembangkan nilai perusahaan.

## **10. Manajemen Risiko Operasional**

Manajemen risiko operasional ialah suatu cara yang dipakai dan digunakan dalam mengolah risiko atas suatu kejadian ataupun peristiwa pada operasional perusahaan dengan langkah mengidentifikasi peristiwa dari suatu aktivitas operasional, menilai dan mengukur risiko yang ada, dan membuat data atau mengolah risiko operasional yang terjadi pada suatu

perusahaan. Proses manajemen risiko operasional dibagi dalam empat bagian yakni (Daya dkk., 2019):

- a. Yang pertama memaparkan ruang lingkup risiko operasional, mengidentifikasi kegiatan perusahaan yang mengakibatkan risiko operasional, mengumpulkan dan menyusun data-data risiko operasional.
- b. Yang kedua yakni memaparkan proses desain serta mengukur risiko operasional.
- c. Yang ketiga yakni memaparkan proses pengawasan risiko operasional.
- d. Yang terakhir yakni mengklasifikasikan proses bagaimana strategi pengendalian dan mitigasi kerugian akibat risiko operasional dilakukan.

#### **a. Identifikasi Risiko Operasional**

Tahap identifikasi risiko operasional ialah suatu proses yang dijalankan dengan cara mengakumulasikan, mengklasifikasikan atau mengenali bermacam-macam peristiwa atau kejadian yang ada pada aktivitas operasional suatu perusahaan. Dalam mengidentifikasi risiko operasional dapat dilakukan secara efektif dengan langkah-langkah sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- 1) *Risk Self Assessment* (RSA), Perusahaan membuat penilaian sendiri atas operasi Perusahaan berdasarkan peristiwa risiko. Proses RSA didasarkan pada keinginan perusahaan untuk melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan risiko operasional. Proses penilaian RSA dilakukan dengan menggunakan suatu daftar yang berisi

poin-poin pertanyaan tentang evaluasi kekuatan dan kelemahan lingkungan risiko operasional tersebut.

- 2) *Risk Mapping*, yaitu proses unit bisnis atau departemen yang berbeda, organisasi fungsional atau alur proses transaksi yang dipetakan berdasarkan jenis risiko.
- 3) *Key Risk Indicator* atau data statistik keuangan yang dapat memberikan gambaran tentang posisi risiko operasional perusahaan. Indikator ini harus ditinjau setidaknya setiap tiga bulan untuk memperingatkan kemungkinan perubahan yang menunjukkan adanya risiko yang dapat dipantau. Indikator risiko utama dinyatakan dengan jumlah pembatalan penjualan, jumlah absensi atau staf, jumlah kesalahan, termasuk nilai kesalahan transaksi.
- 4) *Limit Threshold*, ini memberikan batas kerugian yang dapat digunakan sebagai ukuran toleransi risiko yang dapat diterima. Ambang batas ini memungkinkan manajemen untuk menentukan area dan jenis risiko mana yang memerlukan perhatian .
- 5) *Scorecard* adalah alat guna mengubah penilaian manajemen kerugian dan pengendalian risiko operasional yang berkualitas menjadi perhitungan kumulatif .

#### **b. Pengukuran Risiko Operasional**

Risiko operasional ialah kerugian yang berasal dari aktivitas perusahaan baik ketika memproduksi barang ataupun jasa. Agar risiko operasional dapat dikelola, harus dilakukan pengukuran risiko operasional.

Pengukuran risiko operasional adalah sebuah proses dalam menentukan nilai risiko operasional yang didapat dari perkalian kesempatan dan dampak risiko. Supaya proses pengukuran bisa terlaksana, diperlukan sebuah cara yang diterapkan dalam penerapan proses pengukuran risiko. Metode pengukuran risiko operasional dibagi menjadi empat pendekatan yaitu sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

1) *Basic Indicator Approach (BIA)*

Model sederhana dan dibutuhkan untuk keperluan bisnis di Indonesia. Pada model BIA, bank menggunakan rata-rata pendapatan kotor selama tiga tahun terakhir sebagai indikator risiko.

2) *Standardized Approach (SA)*

Suatu model yang mencoba mereduksi model BIA dengan membagi bisnis bank umum menjadi delapan area bisnis. Namun, model SA menggunakan indikator pendapatan kotor.

3) *Alternative Standard Approach (ASA)*

Model serupa guna meminimalkan model BIA. Model ASA dihitung dengan mengalikan persentase tetap masing-masing divisi dengan laba kotor masing-masing divisi.

4) *Advanced Measurement Approach (AMA)*

Model pengukuran risiko operasional yang lebih baik yang dapat digunakan oleh bank korporasi dan komersial. Model AMA juga sering dijuluki sebagai pendekatan internal manajemen risiko operasional karena model AMA dibuat oleh perusahaan dan bukan regulator (Basel).

### c. Pengumpulan dan Penyusunan Data Risiko Operasional

Saat mengumpulkan dan menyusun *database* risiko operasional, perusahaan membutuhkan data atau informasi tentang kerugian operasional. Teknologi registrasi dan kompilasi *database* risiko operasional didasarkan pada data kerusakan internal maupun eksternal (Daya dkk., 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan risiko operasional dapat dilakukan dengan menguraikan dan mengidentifikasi ruang lingkup risiko operasional, melakukan pengukuran dan penilaian, serta penanganan dan pengendalian risiko.

## 11. Pengertian Enterprise Risk Management (ERM)

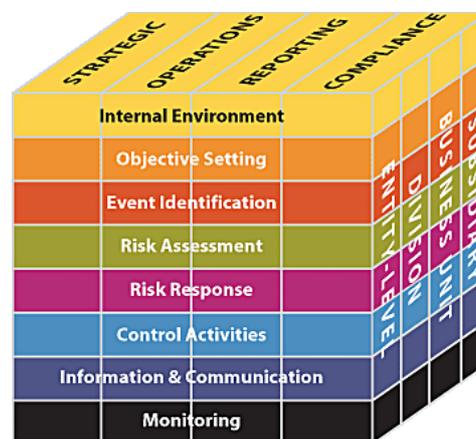
*Enterprise Risk Management* (ERM) ialah suatu proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, dewan, serta pegawai lain pada suatu perusahaan. ERM diimplementasikan dengan skema yang mencakup seluruh organisasi. Skema ini dirancang guna mengidentifikasi peristiwa potensial yang akan mempengaruhi organisasi. ERM digunakan untuk manajemen risiko sesuai dengan keinginan perusahaan memberikan jaminan yang memadai bagi tercapainya tujuan perusahaan (Addara, 2020). ERM dapat dibandingkan dengan kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi guna mengelola risiko pasar, risiko modal keuangan, risiko kredit dan risiko transfer serta mengoptimalkan nilai perusahaan. Kerangka komprehensif adalah suatu cara yang dengan menyeluruh dilakukan untuk mengelola risiko yang berpotensi muncul pada perusahaan. Metode manajemen risiko perusahaan yang membutuhkan sikap atau tindakan kerja

sama dari beberapa unsur yang ada pada perusahaan disebut terintegrasi. Misal kerja sama antar karyawan perusahaan dengan pimpinan, kerja sama antara pegawai dengan konsumen perusahaan, kerja sama antara pimpinan perusahaan dengan pemerintah, serta kerja sama antara mitra kerja dengan pimpinan perusahaan. Kerja sama ini dilakukan guna meminimalkan peluang terjadinya risiko pada perusahaan (Darmawi, 2022).

Pengenalan Enterprise Risk Management (ERM) dibagi menjadi berbagai langkah yang digunakan di perusahaan, misalnya implementasi elemen lingkungan internal, penetapan tujuan, langkah identifikasi peristiwa risiko, langkah penilaian risiko, langkah manajemen risiko, manajemen risiko, risiko informasi dalam langkah komunikasi dan langkah pemantauan. Tahapan tersebut dikhususkan guna memajemen risiko secara menyeluruh pada suatu perusahaan, tujuannya adalah guna mengembangkan hasil kapabilitas suatu perusahaan.

Teori COSO menjelaskan bahwa kerangka kerja ERM didasarkan pada format gambar kubus yang menunjukkan ada delapan komponen yang terstruktur serta saling berkaitan yakni lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi, evaluasi risiko, respons atas risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta *monitoring*. Risiko dikelola meliputi risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan. ERM meliputi keseluruhan organisasi perusahaan, dari tingkat perusahaan keseluruhan (*entity level*), tingkat divisi, tingkat unit basis serta tingkat anak perusahaan (*subsidiary*) (Addara, 2020).

COSO (*The Committee Of Sponsoring Organization*) – *Integrated Framework*, dibuat sejak tahun 2004 dan memaparkan ERM sebagai proses direksi, manajemen serta staf departemen yang digunakan untuk menentukan skema di segala organisasi. Ini kemudian mendefinisikan peristiwa yang memengaruhi keseluruhan dan dapat mengelola risiko tergantung pada jenis bisnisnya. Risiko memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan Komunitas akan tercapai. ERM terdiri dari delapan unsur berbeda yang saling berhubungan. Seluruh unsur tersebut dirancang untuk bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintegrasikan ke dalam proses manajemen. Unsur ini digunakan untuk meraih target bisnis dari tujuan strategis, operasi, pelaporan keuangan atau ketaatan terhadap peraturan. Adapun unsur tersebut ialah (Addara, 2020):



**Gambar 2.1 COSO ERM Framework**

Sumber: COSO ERM Integrated Framework (2004)

a. Lingkungan internal (*Internal environment*)

Lingkungan internal termasuk filosofi manajemen risiko dan *risk appetite*, nilai etika dan integritas, dan lingkungan yang mana semuanya

tersebut harus berjalan. Ini sangat menentukan warna dari suatu perusahaan serta memberi landasan bagi cara berperspektif masing-masing individu dalam perusahaan tersebut akan risiko. Komponen tersebut mencerminkan *risk appetite* organisasi dan dapat memberikan gambaran tentang risiko serta pengendalian yang menjadi dasar atau harus diketahui oleh seluruh level organisasi. Merupakan tanggung jawab manajemen untuk menetapkan sikap terkait risiko sebagai pedoman untuk semua tingkatan organisasi.

b. Penentuan tujuan (*Objective setting*)

Manajemen harus menetapkan tujuan dari perusahaan agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. Tujuan dapat dikelompokkan menjadi tujuan strategi dan tujuan aktivitas. Tujuan strategi di perusahaan berkaitan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang dan menengah. Serta merupakan pengaplikasian dari visi dan misi perusahaan.

c. Identifikasi peristiwa (*Event identification*)

Manajemen harus memiliki proses guna mengidentifikasi kejadian yang secara positif atau negatif mempengaruhi skema risiko. Menurut risiko yang dapat ditoleransi, perusahaan dapat mempertimbangkan kejadian internal atau eksternal yang dapat menimbulkan risiko baru atau bahkan mengurangi risiko yang ada. Misalnya peristiwa tersebut adalah perubahan dalam lingkungan persaingan serta tren sosio-ekonomi.

d. Penilaian risiko (*Risk assessment*)

Ketika insiden berisiko tinggi terjadi, manajemen harus mempertimbangkan bagaimana insiden tersebut dapat memengaruhi tujuan ERM organisasi dalam hal frekuensi dan besarnya dampak. Komponen ini digunakan untuk melakukan penilaian sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Risiko dianalisis dengan memperhitungkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampaknya (*Impact*), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola.

e. Respons risiko (*Risk response*)

Manajemen harus menentukan pilihan respons (jawaban) yang berbeda terhadap risiko dan mempertimbangkan konsekuensinya melalui kekuatan dan ukuran dampak dari peristiwa tersebut terkait dengan toleransi risiko perusahaan. Berikut ialah hal yang dilakukan ketika menanggapi risiko, yakni:

- 1) Menghindari risiko (*avoidance*).
- 2) Mengurangi risiko (*reduction*).
- 3) Membagi risiko (*sharing*).
- 4) Menerima risiko (*acceptance*).

Meninjau penanggulangan risiko dan memastikan bahwa setiap respons risiko diambil dan diterapkan ialah bagian penting dari kerangka kerja ERM.

f. Kegiatan pengendalian (*Control activities*)

Kebijakan dan prosedur wajib tersedia guna memastikan bahwa risiko dikelola secara memadai. *Control Activities* wajib tersedia pada setiap level dan fungsi dalam perusahaan, termasuk *approval, authorizations, performance review, safety and security issues, dan segregations of duties* yang memadai. Aturan kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diaplikasikan guna membantu memastikan respons risiko berlangsung secara efektif.

g. Informasi dan komunikasi (*Information and communication*)

Informasi yang sejalan diidentifikasi, diproses serta dikomunikasikan dalam bentuk dan jadwal yang sedemikian rupa sehingga setiap orang dapat memenuhi tugasnya. Arah komunikasi bisa internal atau eksternal. Sarana komunikasi meliputi manual, buletin, catatan maupun pesan dalam bentuk elektronik.

h. Pengawasan (*Monitoring*)

Seluruh proses ERM dipantau dan disesuaikan jika dibutuhkan. Perhatian khusus harus diberikan pada kemungkinan keterbatasan, seperti pelaporan yang kurang rangkap ataupun berlebihan. Kendala tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya kurangnya sumber data, bahan pelaporan, tempat pengiriman laporan, serta kebijakan pelaporan.

Menurut buku David L. Olson & Desheng Dash Wu untuk Manajemen Risiko Perusahaan (2010) “Tujuan utama untuk menerapkan

ERM yaitu untuk memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen dan dewan entitas bahwa tujuan bisnis entitas sedang terpenuhi.” Sementara COSO mengungkapkan bahwa “ERM membantu manajemen dengan menyelaraskan selera dan strategi risiko, meningkatkan keputusan respons risiko, mengurangi kejutan dan kerugian operasional, mengidentifikasi dan mengelola risiko, menangkap peluang, dan meningkatkan penyebaran modal.”

## **12. Manfaat *Enterprise Risk Management* (ERM)**

Ketika menghadapi berbagai ancaman risiko, organisasi harus dengan sengaja menanamkan manajemen risiko ke dalam manajemen risiko perusahaan, yakni metode *enterprise risk management* (ERM). ERM dapat mempermudah organisasi mengidentifikasi, menilai, mengukur, merespons, dan mengelola risiko yang muncul dan yang akan datang terhadap bisnis. ERM dimanfaatkan sebagai alat guna mengelola risiko yang melekat pada setiap bisnis serta tingkat risiko yang diterima oleh bisnis tersebut (Daya dkk., 2019). Ketika berhadapan dengan dimensi risiko, organisasi harus mengelola risiko dengan pendekatan terstruktur yang memungkinkan manajemen meminimalkan kerugian yang dapat diperkirakan dalam pendapatan, reputasi atau kepercayaan investor, asosiasi perdagangan, pelanggan, dan pegawai. Berkontribusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, memahami risiko dan meningkatkan kualitas keputusan (Septi Haryani, 2018).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari enterprise risk management (ERM) adalah identifikasi risiko, penilaian, manajemen risiko dan manajemen risiko. Manfaat lainnya adalah membantu perusahaan memitigasi potensi risiko.

## **B. Penelitian Terdahulu**

(Daya dkk., 2019) telah melaksanakan penelitian yang berjudul “Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode ERM pada JNE Telukdalam”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode ERM dalam melakukan pengolahan risiko dengan perbandingan *score* pada masing-masing risiko berdasarkan *risk matriks*. Penelitian tersebut bertujuan guna melakukan penilaian risiko operasional pada JNE Telukdalam. Adapun hasil dalam penelitian ini ialah adanya 10 kejadian yang dapat diklasifikasikan pada risiko operasional yang diakibatkan oleh *human error*. Score terbesar terletak pada risiko biaya pengiriman dengan *score risk* 13.9 serta risiko kecelakaan kerja dengan *score* 13.5. Hasil pengendalian risiko berfokus pada 2 level yakni *high* dan *moderate*. Pada level *high* ialah ongkos pengiriman mahal dan risiko kecelakaan kerja, sementara pada level *moderate* yaitu pada terlambatnya pengiriman barang, pelayanan yang kurang dan kepuasan *customer*, kerusakan barang *customer*, serta salah dalam mengirim barang.

(Addara, 2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode ERM dalam melakukan

pengolahan risiko dengan perbandingan *score* pada masing-masing risiko berdasarkan *risk matriks*. Tujuan dari penelitian ini ialah guna melakukan penilaian risiko operasional pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Terdapat beberapa hasil dalam penelitian itu, di antaranya ialah terdapat 17 peristiwa risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yang mencakup risiko SDM, risiko distribusi, risiko pengawasan, dll. *Risk scoring* tertinggi menurut penilaian yang dijalankan terletak pada risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan entri data berubah dari kondisi aktual (D1) dengan *score* 17,2 dan barang di *warehouse* yang terkena air hujan (F1) sebesar 16,4. Selanjutnya dalam risiko *level high* terdapat produk gagal yang dikirim ke *warehouse*, terjadinya penyusutan barang, sistem error, jumlah barang yang dikirim tidak relevan dengan data, dll. Sementara itu pada *level moderate* ialah pada kepuasan pegawai (*reward* dan *punishment*) tidak setara, risiko barang rusak saat pengiriman ke *warehouse*, dan risiko barang rusak ketika dalam penanganan.

(Fazariliawan, 2021) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada Kampung Batik Giriloyo”. Penelitian ini menggunakan metode ERM dalam pengolahan risiko operasional dengan perbandingan *score* berdasarkan *level high*. Penelitian ini dijalankan guna menganalisis risiko operasional pada Kampung Batik Giriloyo Yogyakarta. Ditemukan 10 peristiwa risiko yang terjadi menurut hasil pada operasional perusahaan. Risiko kecelakaan di tempat kerja dihasilkan dari

penilaian yang dilakukan pada setiap kasus. Selanjutnya hasil analisis dari *risk matrix* yang berbentuk menunjukkan bahwa ada empat level risiko, yakni tinggi, menengah, rendah, dan sangat rendah. Manajemen risiko dalam penelitian ini hanya mengacu pada *controllable value high* dan *medium* karena berdampak besar pada keuntungan dan dapat mengurangi kerugian bagi perusahaan.

(Saputra, 2021) telah melakukan penelitian yang berjudul “penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung”. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuannya untuk mengetahui seberapa penting penerapan manajemen operasional di perusahaan untuk melihat seberapa efektif kepuasan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh percetakan UMKM sisi Kertas Tulungagung. Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen operasional diterapkan pada usaha percetakan UMKM Sisi Kertas Tulungagung melalui perencanaan, organisasi, operasional dan manajemen. Efektivitas penerapan manajemen operasional guna menjaga kualitas dan menambah kepuasan *customer*. Hal itu dibuktikan dengan memastikan kualitas produk yang baik dan penyelesaian tepat waktu, sehingga konsumen senang dengan apa yang mereka dapatkan ketika membeli produk dari UMKM Sisi Kertas Tulungagung.

(Murtadlo, 2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam”. Tujuan penelitian ini ialah guna

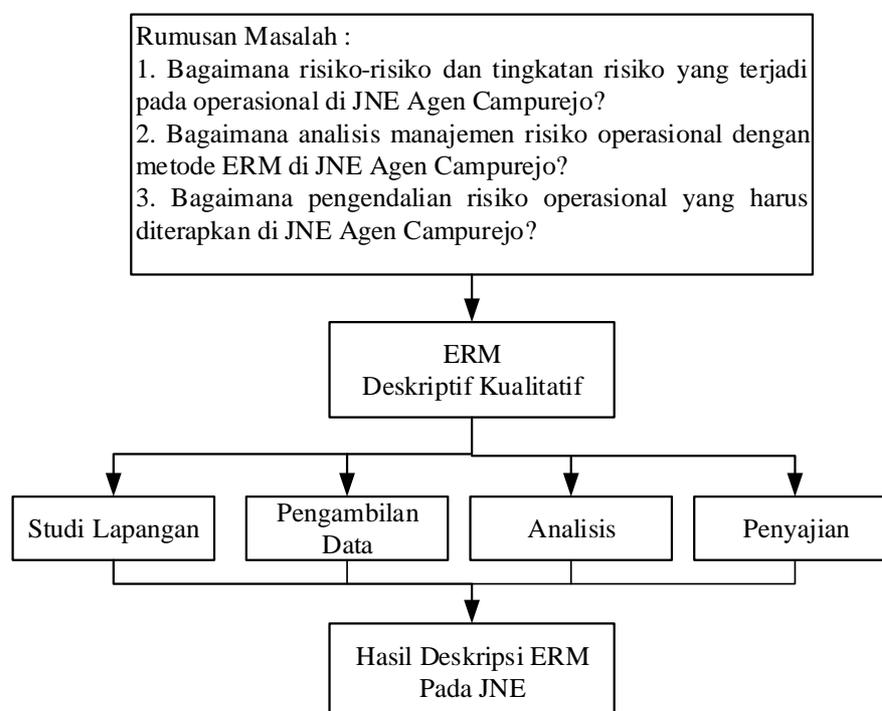
mengetahui bagaimana manajemen risiko operasional yang dijalankan oleh CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung dan guna mengetahui apakah manajemen risiko operasional yang dijalankan CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung sudah relevan dengan perspektif ekonomi Islam. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang mengumpulkan informasi dengan wawancara dengan menggunakan metode wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Selain itu, data dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan dengan cara mengedit, mengorganisir dan menganalisis. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan kualitatif deskriptif. Menurut hasil kajian manajemen risiko yang dilakukan oleh CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung telah mulai pulih. Ketika berhadapan dengan risiko pribadi, perusahaan menjalankan pengawasan langsung guna mencegah terjadinya kecurangan dalam proses produksi. Saat berhadapan dengan risiko teknologi, perusahaan menggunakan nama pengguna dan kata sandi sebagai tindakan pengamanan. Dalam menghadapi risiko litigasi, perusahaan menyiapkan produk gagal supaya tetap mempunyai nilai pasar guna menghindari kerugian bagi perusahaan. Ketika menghadapi risiko dari luar, perusahaan menyediakan alat pemadam api ringan (APAR) serta SATPAM (satuan pengamanan) untuk mencegah risiko dari luar perusahaan. Manajemen risiko operasional di CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung tidak anti Islam karena perusahaan mengikuti prinsip kehati-hatian dan menerapkan manajemen risiko secara Islam, yang harus berusaha meneguhkan amanah Allah SWT untuk kesejahteraan.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan paparan teori di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penyebab risiko operasional perusahaan disebabkan oleh risiko SDM. Teknik manajemen risiko khusus perusahaan diperlukan dalam sistem internal dan eksternal perusahaan untuk mengelola, mengatur dan mengendalikan risiko operasional tersebut, yaitu melalui penerapan manajemen risiko dengan bantuan sistem *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Menurut hal tersebut, maka fokus kajian risiko ini adalah pada risiko operasional melalui risiko pribadi (SDM) dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)*. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disusun kerangka kerja di bawah ini:

**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**



Sumber: Olahan Peneliti, 2023