

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Risiko

Menurut Hanafi (2006:1), Risiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, di mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian. Ketidakpastian memiliki beberapa tingkatan, pada Tabel 2.1 menunjukkan tingkatan ketidakpastian dengan karakteristiknya.

Tabel 2.1. Tingkat Ketidakpastian

TINGKAT KETIDAKPASTIAN	KARAKTERISTIK	CONTOH
Tidak Ada (pasti)	Hasil bisa diprediksi dengan pasti	Hukum alam
Ketidakpastian Obyektif	Hasil bisa diidentifikasi dan probabilitas diketahui	Permainan dadu, kartu
Ketidakpastian Subyektif	Hasil bisa diidentifikasi dan probabilitas tidak diketahui	Kebakaran, kecelakaan, investasi
Sangat Tidak pasti	Hasil tidak bisa diidentifikasi dan probabilitas tidak diketahui	Eksplorasi angkasa

Menurut Hanafi (2006: 6), Jenis-jenis risiko yang umum di kenal antara lain meliputi:

- a. Risiko murni atau pure risk adalah ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada suatu peluang merugi dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni adalah suatu risiko yang bilamana terjadi akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menimbulkan kerugian namun juga tidak menimbulkan keuntungan. Risiko ini akibatnya hanya ada dua macam: rugi atau *break event*, contohnya

adalah pencurian, kecelakaan atau kebakaran.

- b. Risiko spekulatif atau *speculative risk* adalah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yaitu peluang mengalami kerugian financial atau memperoleh keuntungan. Risiko ini akibatnya ada tiga macam: rugi, untung atau break event, contohnya adalah investasi saham di bursa efek, membeli undian dan sebagainya.

2.2 Manajemen Risiko

Menurut Bramantyo (2008:43), Manajemen resiko merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan resiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan resiko. Implementasi dari manajemen risiko ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi risiko sejak awal dan membantu membuat keputusan untuk mengatasi risiko tersebut.. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko-risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, serta tuntutan hukum. Manajemen risiko keuangan, di sisi lain, terfokus pada risiko yang dapat dikelola dengan menggunakan instrumen-instrumen keuangan.

Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan

politik. Di sisi lain pelaksanaan manajemen risiko melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya, bagi entitas manajemen risiko.

Menurut Bramantyo (2008:60), risiko pada perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis yaitu:

1. Risiko Keuangan.

Risiko keuangan adalah fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba perusahaan dan pertumbuhan penjualan. Risiko keuangan terdiri dari risiko likuiditas, risiko kredit, risiko permodalan.

2. Risiko Oprasional.

Risiko oprasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu system, SDM, tekhnologi, atau faktor lainnya. risiko oprasional bisa terjadi pada dua tingkatan yaitu teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko oprasional bisa terjadi apabila sistem informasi, kesalahan mencatat, informasi tidak memadai, dan pengukuran risiko tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko oprasional bisa muncul karena system pemantauan dan pelaporan, system dan prosedur, serta kebijakan tidak berjalan sebagaimana seharusnya. Risiko oprasional terdiri dari risiko produktivitas, risiko tekhnologi, risiko inovasi, risiko system dan risiko proses.

3. Risiko Strategis.

Risiko strategis adalah risiko yang dapat memengaruhi eksposur korporat dan eksposur strategis sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal usaha. Risiko strategis

terdiri dari risiko transaksi strategis, transaksi hubungan investor dan risiko usaha.

4. Risiko Eksternalitas.

Risiko eksternalitas adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari factor eksternal. Risiko eksternalitas terdiri dari risiko reputasi, risiko lingkungan, risiko social, risiko dan hukum.

2.3 Best Practised Manajemen Risiko ISO 31000:2009

International Organization for Standardization (ISO) mengeluarkan framework standar untuk mengelola risiko yaitu ISO 31000:2009 dengan judul “*Risk Management-Principles and Guidelines on Implementation*”. Standar ini dikeluarkan untuk membantu perusahaan dalam mengelola risiko. Karena sifatnya yang generik, *framework* ini dapat diaplikasikan di berbagai jenis perusahaan, grup atau individu. ISO 31000:2009 menyediakan panduan dalam mendesain, implementasi dan memelihara proses pengelolaan risiko di dalam sebuah organisasi.

2.3.1 Identifikasi Risiko

Risiko adalah peristiwa atau kejadian yang berpotensi menimbulkan kerugian dan dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Risiko dapat muncul disebabkan oleh faktor internal (modal, SDM, metode, mesin) maupun eksternal (regulasi, inflasi,dan suku bunga), Kondisi ketidakpastian ini harus mampu diidentifikasi agar mampu dikelola dengan optimal.

2.3.2 Prinsip Manajemen Risiko

Merujuk pada ISO 31000:2009 (ISO,2009) agar manajemen risiko dapat lebih efektif maka perusahaan/ organisasi harus mematuhi prinsip-prinsip manajemen risiko. Berikut merupakan prinsip-prinsip dari manajemen risiko:

1. Pengelolaan risiko menciptakan dan melindungi nilai.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi public, kualitas produk, reputasi, *corporate governance*, efisiensi dan operasi.

2. Pengelolaan risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan seluruh proses bisnis organisasi.

Manajemen risiko bukan suatu aktivitas yang berdiri sendiri namun merupakan bagian dari tanggungjawab manajemen dan merupakan bagian proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan proyek serta proses perubahan manajemen.

3. Pengelolaan risiko merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

Pengelolaan risiko membantu memberikan informasi kepada pembuat keputusan, membantu menentukan prioritas dan menunjukkan semua risiko yang memerlukan tindakan pengendalian.

4. Pengelolaan risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian.

Pengelolaan risiko eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, memperkirakan sifat ketidakpastian dan bagaimana harus ditangani.

5. Pengelolaan risiko dibangun melalui pendekatan yang sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

Secara sistematis, terstruktur dan tepat waktu merupakan pendekatan pengelolaan risiko yang dapat memberikan kontribusi secara efisien dan konsisten. Hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

6. Pengelolaan risiko membutuhkan ketersediaan informasi yang memadai.

Informasi dalam proses manajemen risiko merupakan dasar sumber informasi yang berupa data historikal, respon pemangku kepentingan, pengalaman, observasi, estimasi dan pertimbangan ahli. Akan tetapi harus disadari bahwa semua informasi memberikan keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi diantara para ahli.

7. Pengelolaan risiko membutuhkan kustomisasi.

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan lingkungan eksternal organisasi dan konteks internal serta profil risiko.

8. Pengelolaan risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.

Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan individu secara internal maupun eksternal di luar organisasi yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.

9. Pengelolaan risiko bersifat transparan dan inklusif.

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko masih tetap relevan, para pemangku kepentingan dari seluruh level organisasi dan pemangku kepentingan secara efektif. Keterlibatan para pemangku kepentingan harus dapat terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan menyampaikan pendapat dalam menentukan kriteria risiko.

10. Pengelolaan risiko bersifat dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan.

Ketika organisasi mengalami perubahan dan terjadi peristiwa baru, konteks dan pemahaman risiko juga akan mengalami perubahan. Dalam hal ini monitoring dan review berperan memberikan kontribusi atas perubahan yang terjadi sehingga muncul risiko baru, ada yang berubah frekuensi maupun dampaknya dan ada risiko yang sudah tidak muncul kembali. Sehingga manajemen risiko harus senantiasa tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

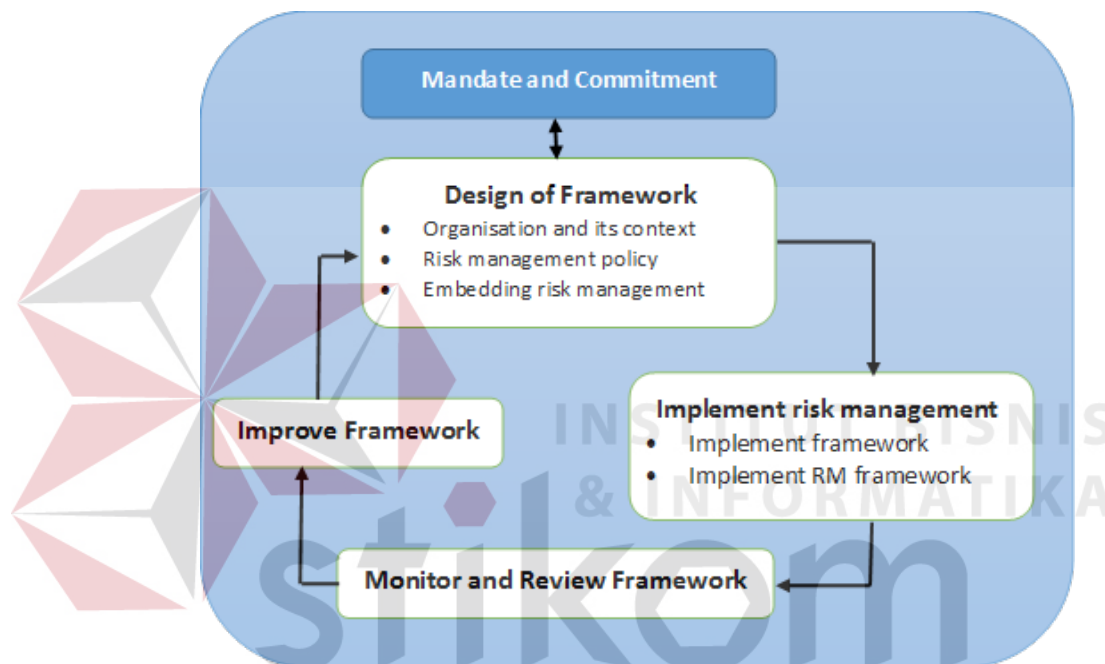
11. Pengelolaan risiko dapat memfasilitasi pengembangan berkelanjutan dari organisasi.

Organisasi mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko dari seluruh proses bisnisnya.

2.3.3 Kerangka Manajemen Risiko

Kesuksesan dalam melaksanakan manajemen risiko tergantung pada tingkat efektivitas kerangka kerja manajemen risiko yang merupakan dasar dalam penataan yang mencakup seluruh proses bisnis perusahaan. Kerangka kerja ini

membantu pengelolaan risiko secara efektif di seluruh level proses bisnis. Kerangka kerja ini memastikan bahwa informasi yang lengkap dan memadai dari proses manajemen risiko yang akan dilaporkan serta sebagai dasar membuat keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan tingkat akuntabilitas pada organisasi. Pada Gambar 2.1 merupakan kerangka manajemen risiko sesuai dengan ISO 31000.



Gambar 2.1. Kerangka Manajemen Risiko (ISO 31000:2009)

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan induk dari proses manajemen risiko yang lebih bersifat teknis yang membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen organisasi secara komprehensif. Kerangka kerja pada Gambar 2.1 menunjukkan gambaran mengenai tata kelola risiko (*risk governance*) yang harus dilaksanakan.

1. Mandate dan Komitmen (*Mandate and Commitment*)

Untuk memperkenalkan manajemen risiko dan memastikan pelaksanaannya berjalan secara efektif dan sesuai dengan komitmen

manajemen, sesuai dengan kebijakan strategik dan mencapai tujuan organisasi dari seluruh level organisasi. Manajemen harus :

- a. Menetapkan dan mendorong peraturan manajemen risiko.
- b. Memastikan budaya organisasi selaras dengan peraturan manajemen risiko.
- c. Mengukur indikator pencapaian manajemen risiko yang selaras dengan indicator pencapaian perusahaan.
- d. Menyelaraskan sasaran manajemen risiko dengan sasaran strategis organisasi.
- e. Memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
- f. Menentukan ketepatan akuntabilitas dan responibilitas dari seluruh level organisasi
- g. Memastikan kebutuhan sumber daya untuk dialokasikan dalam manajemen risiko.
- h. Menginformasikan keuntungan dari melaksanakan manajemen risiko kepada pemangku kepentingan.
- i. Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko dilaksanakan pengelolaan secara berkesinambungan dan tepat.

2. Desain Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Design of Framework*)

- a. Memahami organisasi dan konteks
- b. Menetapkan peraturan manajemen risiko
- c. Akuntabilitas
- d. Integrasi ke dalam proses organisasi
- e. Sumber daya

- f. Melakukan komunikasi internal dan mekanisme pelaporan
- g. Melakukan komunikasi eksternal dan mekanisme pelaporan

3. Implementasi Manajemen Risiko (*Implement Risk Management*)

- a. Melaksanakan kerangka kerja manajemen risiko
- b. Dalam melaksanakan kerangka kerja manajemen risiko organisasi harus:
- c. Menetapkan ketepatan waktu dan strategi penerapan kerangka manajemen risiko.
- d. Melaksanakan peraturan manajemen risiko dan proses organisasi.
- e. Mematuhi persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku.
- f. Menetapkan pembuatan keputusan, mengembangkan dan menetapkan sasaran yang selaras dengan pencapaian proses manajemen risiko.
- g. Melakukan komunikasi dan pelatihan.
- h. Komunikasi dan konsultasi dengan pemilik kepentingan untuk menetapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan tepat.
- i. Melaksanakan proses manajemen risiko.
- j. Manajemen risiko harus dilaksanakan dengan menerapkan proses manajemen risiko sesuai dengan klausul 5 yang dilaksanakan secara berkelanjutan, relevan dengan proses bisnis dan fungsi organisasi.

4. Monitoring dan Review (*Monitor and Review Framework*)

Dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif dan berkesinambungan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi maka harus:

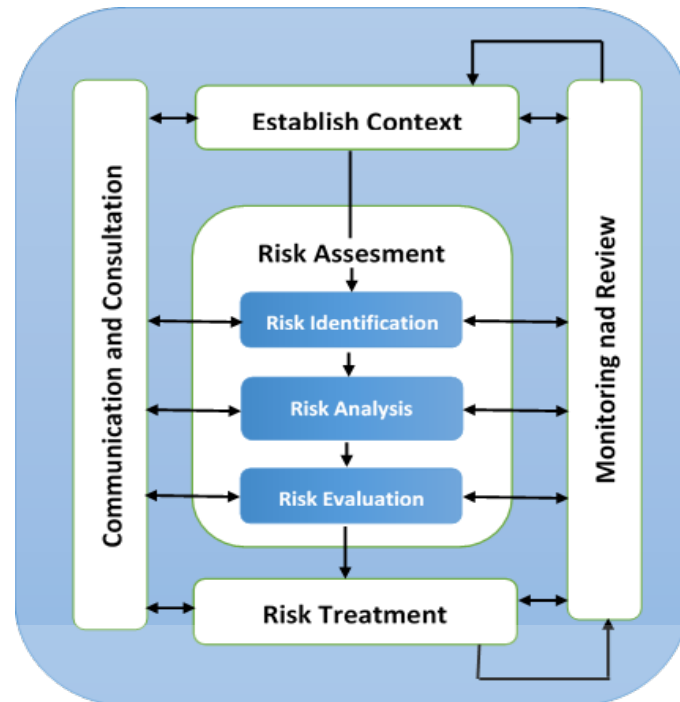
- a. Mengukur ketepatan indikator pencapaian manajemen risiko yang dilakukan secara berkala.
- b. Mengukur perkembangan secara berkala dan penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana.
- c. Melaksanakan review atas kerangka kerja manajemen risiko, peraturan dan rencana, konteks internal dan eksternal perusahaan.
- d. Melaporkan risiko, perkembangan pelaksanaan manajemen risiko dan kepatuhan atas peraturan manajemen risiko.
- e. Melakukan review efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

5. Perbaiki Berkelanjutan (*Improve Framework*)

Berdasarkan hasil monitoring dan review, keputusan akan dibuat tentang bagaimana mengelola kerangka kerja manajemen risiko, peraturan dan pengembangan rencana. Keputusan ini akan menjadi dasar pengembangan manajemen risiko perusahaan dan membentuk budaya manajemen risiko.

2.3.4 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko merupakan kegiatan kritikal dalam manajemen risiko, karena merupakan penerapan daripada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun. Pada Gambar 2.2 merupakan proses manajemen sesuai dengan ISO 31000.



Gambar 2.2. Proses Penerapan Manajemen Risiko (ISO 31000:2009)

1. Penetapan konteks (*Establish Context*)

- a. Penetapan konteks atau tujuan bisnis adalah penetapan strategi bisnis, baik jangka panjang maupun jangka pendek yang dituangkan dalam rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) yang mengandung risiko dalam pencapaiannya.
- b. Didalam setiap penyusunan RKAP manajemen menyampaikan potensi risiko yang harus dikendalikan oleh setiap pemilik risiko untuk dapat memastikan pencapaian tujuan bisnis yang disepakati manajemen dan seluruh pemilik risiko.
- c. Menetapkan lingkungan internal (perusahaan) dan eksternal (ekonomi, politik, sosial, hukum, teknologi dan alam)
- d. Menetapkan peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan dalam penerapan manajemen risiko.

- e. Menetapkan kriteria masing-masing dampak dan kemungkinan dalam penerapan manajemen risiko.
- f. Menetapkan *risk appetite* dan *risk tollerance*

2. Identifikasi risiko (*risk identification*)

- a. Berdasarkan atas konteks sasaran yang telah ditetapkan, pemilik harus dapat mengenali peristiwa yang memiliki kemungkinan untuk terjadi dan dapat berakibat mengganggu atau bahkan merugikan terhadap Perusahaan.
- b. Dalam proses identifikasi risiko, harus mempertimbangkan aspek lingkungan internal maupun eksternal serta memperhatikan sumber-sumber potensi risiko di lingkungan Perusahaan serta penyebab risiko sebagaimana telah diuraikan sebelumnya.
- c. Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan dalam proses identifikasi atau mengenali risiko dapat berasal dari lingkungan internal Perusahaan maupun eksternal Perusahaan, yang antara lain adalah:
 - 1) Pengalaman
 - 2) Pertimbangan tenaga ahli
 - 3) Data dan laporan historis
 - 4) *Review* dokumen atas Sistem dan Prosedur
 - 5) Rapat Tinjauan Manajemen
 - 6) Bahan-bahan bacaan
 - 7) Informasi dari media massa
 - 8) Keluhan Pelanggan
 - 9) Rencana bisnis

10) Observasi lapangan

d. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam rangka identifikasi atau mengenali risiko, antara lain:

- 1) Wawancara
- 2) Pelatihan penilaian risiko (*workshop*)
- 3) Survei
- 4) Audit dan inspeksi atau observasi lapangan
- 5) Seminar

e. Dalam teknis pelaksanaan identifikasi risiko dapat menggunakan pendekatan sebab akibat (*causal*), agar penyebab risiko yang merupakan faktor pemicu timbulnya risiko dapat diidentifikasi, karena dengan adanya faktor pemicu tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berpengaruh negatif, mengganggu atau merugikan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.

3. Analisis risiko (*risk analysis*)

a. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Kemungkinan

- 1) Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan.
- 2) Pelaksanaan analisis untuk penentuan rating besarnya tingkat kemungkinan terjadinya terhadap suatu risiko yang telah dikenali,

dapat menggunakan tipe analisis kualitatif dan atau tipe analisis kuantitatif.

- 3) Tipe analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dengan cepat (jangka pendek), apabila kondisi data numerik yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi.
- 4) Tipe analisis kuantitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan yang berdimensi jangka menengah dan panjang, dengan kondisi data numerik yang lengkap, dan ketersediaan sumber daya dan waktu yang mencukupi
- 5) Penetapan batas toleransi risiko terhadap frekuensi atas kemungkinan terjadinya suatu kejadian berakibat terhadap kerugian operasional atau aset perusahaan di dasari dari data empiris pencatatan insiden yang terjadi baik di operasional, pemrosesan data dan informasi maupun keuangan.
- 6) Penetapan tingkat kemungkinan risiko

b. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Akibat/ Konsekuensi :

- 1) Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko.
- 2) Tipe analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dengan cepat (jangka pendek), apabila kondisi data

numerik yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi.

- 3) Tipe analisis kuantitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan yang berdimensi jangka menengah dan panjang, dengan kondisi data numerik yang lengkap, dan ketersediaan sumber daya dan waktu yang mencukupi.
- 4) Risiko yang telah teridentifikasi harus dilengkapi dengan rincian data dan analisis yang memperjelas faktor-faktor pemicunya.
- 5) Faktor-faktor positif yang ada yang dapat mengurangi besarnya akibat dari suatu risiko harus juga dapat dikenali, karena faktor-faktor tersebut akan dapat dipertimbangkan untuk memitigasi besarnya akibat dari suatu risiko.
- 6) Penetapan batas toleransi risiko ditetapkan oleh manajemen dengan mempertimbangkan pengalaman empiris, kondisi *actual* saat ini dan dinamika bisnis lainnya yang mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan. Penetapan tingkat akibat atas risiko diklasifikasikan kedalam skala dampak atas kemungkinan terjadinya suatu kejadian berakibat terhadap kerugian operasional atau aset perusahaan.

4. Evaluasi risiko (*risk evaluation*)

- a. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali harus dapat ditentukan tingkat exposure risikonya.
- b. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat

kemungkinan terjadinya , maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat} \quad (1)$$

c. Dalam pelaksanaan pengukuran dan penentuan tingkat eksposur risiko (level risiko), wajib dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- Melakukan evaluasi secara periodik atau sesuai kebutuhan manajemen terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko.
- Menyempurnakan terhadap sistem maupun teknik pengukuran risiko apabila terdapat perubahan berkenaan dengan faktor-faktor risiko yang bersifat material (signifikan).

5. Pengendalian risiko (*Risk Treatment*)

a. Proses Tanggapan dan Perlakuan/Tindakan atas Risiko serta Rencana Tindak Lanjut

- 1) Proses pemberian tanggapan atas risiko untuk menerima atau tidak dapat menerima risiko serta proses perlakuan/tindakan atas risiko adalah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:
 - a) Mengidentifikasi pilihan perlakuan/tindakan.
 - b) Mempertimbangkan pilihan perlakuan/tindakan berdasarkan *cost & benefit* dan prioritas.
 - c) Melaksanakan penilaian risiko atas perkiraan sisa risiko bila pilihan diterapkan.
 - d) Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko.

- 2) Tanggapan menerima atau tidak menerima suatu risiko tertentu harus berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait.
 - 3) Untuk bidang tertentu, Direktur terkait yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab bidang tertentu yang dimaksud wajib memberikan petunjuk mengenai batasan toleransi risiko yang dapat diterima sesuai dengan sasaran yang menjadi tanggung jawab dan wewenang dari para jajaran dibawahnya.
 - 4) Dengan pertimbangan untuk kepentingan Perusahaan dan atau karena memperhatikan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, Direksi dapat menetapkan batas toleransi risiko tersendiri yang dapat diterima untuk suatu atau beberapa jenis risiko tertentu.
 - 5) Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko.
 - 6) Setelah ditentukan pilihan, harus dilaksanakan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil.
 - 7) Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai.
- b. Pengelolaan Risiko Proyek dan Investasi
- 1) Setiap pengembangan usaha, kerjasama usaha, penempatan dana, proyek yang baru diusulkan maupun yang sedang berjalan,

kerjasama usaha, dan aktivitas baru harus mendapatkan penilaian risiko oleh pemilik risiko dan diverifikasi oleh Subdit Manajemen Risiko dan Mutu.

- 2) Setiap permohonan pengembangan usaha, kerjasama usaha dan aktivitas baru dapat diajukan oleh setiap UPP/ Unit dengan menyertakan hasil penilaian risiko ditahap uji kelayakan atau inisiasi proyek.
- 3) Semua usulan rencana pengembangan usaha dan proyek baru diusulkan maupun yang sedang berjalan wajib mempunyai sasaran, KPI, dan KRI sebagai tolak ukur pencapaian tujuan bisnis dan kinerja.

c. Proses Pengelolaan Risiko yang ditransfer

- 1) Dalam memberikan tanggapan dan tindakan atas risiko, dapat diambil pilihan untuk mengalihkan, membagi, atau memindahkan suatu jenis risiko tertentu (*risk transfer*) kepada pihak lain, dengan syarat bahwa berdasarkan analisis biaya dan manfaat sekurang- kurangnya seimbang.
- 2) Pihak-pihak lain sebagaimana dimaksud di atas tidak terbatas hanya kepada Perusahaan Asuransi dan Reasuransi.
- 3) Kriteria Pengalihan Risiko kepada Asuransi atau Reasuransi
 - a) Semua risiko yang akan dialihkan (*transfer*) kepada pihak asuransi atau reasuransi harus melalui survei dan penilaian risiko terlebih dahulu, dan harus mengacu kepada

pertimbangan atas pengendalian risiko yang dilaksanakan oleh pemilik risiko.

- b) Risiko yang dihadapi dipastikan tidak memungkinkan ditanggung sendiri oleh Perusahaan.
- c) Risiko yang dihadapi merupakan risiko murni terutama dengan tingkat probabilitas rendah tetapi tidak menutup kemungkinan untuk tingkat probabilitas tinggi.
- d) Risiko yang dihadapi merupakan risiko spekulatif dengan kecenderungan dapat menimbulkan konsekuensi kerugian yang cukup besar dan dapat mengganggu arus kas Perusahaan.
- e) Risiko yang memiliki tingkat konsekuensi malapetaka (*catastrophic*) tanpa memandang tingkat kemungkinannya.
- f) Besarnya konsekuensi yang akan ditanggung sendiri diperkirakan akan lebih tinggi jika risiko yang dimaksud ditahan sendiri.
- g) Manfaat yang diperoleh minimal seimbang dengan biaya pengalihan (*transfer*).

6. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)

Setiap pemilik Proyek di lingkungan Perusahaan dalam pengelolaan risiko harus senantiasa melakukan komunikasi maupun konsultasi kepada semua pihak yang berkepentingan dengan tujuan untuk menyamakan persepsi dan asumsi serta pengelolaan risiko yang optimal.

7. Pemantauan dan Peninjauan (*Monitoring and Review*)

- a. Subdit Manajemen Risiko dan Mutu harus senantiasa memantau pelaksanaan Manajemen Risiko untuk memastikan bahwa semua risiko di lingkungan Perusahaan telah dikelola dengan baik.
- b. Risiko tidak selalu tetap namun bersifat dinamis, dimana risiko-risiko baru dapat timbul dan prioritas risiko dapat berubah sejalan dengan terjadinya perubahan faktor eksternal maupun internal Perusahaan.
- c. Semua risiko dari hasil penilaian harus senantiasa dilakukan kaji ulang (*review*) oleh para pemilik risiko secara rutin dan reguler setiap 3 bulan sekali, namun dimungkinkan untuk dilaksanakan kaji ulang secara khusus sesuai dengan kebutuhan, dan apabila sewaktu-waktu ada perubahan untuk memperbaharui *risk register* yang ada.

2.4 Standard Operation Procedure (SOP)

Menurut Budiharjo (2014), Standard Operation Prosedure (SOP) adalah suatu perangkat lunak yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. Karena itu, prosedur kerja bersifat tetap, rutin, tidak berubah-ubah, kemudian dibakukan menjadi dokumen tertulis. Untuk selanjutnya dokumen ini akan menjadi standard bagi pelaksanaan prosedur kerja, agar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Hal-hal yang perlu ada didalam Standard Oparation Procedure (SOP) yaitu seperti tertera dibawah ini:

1. Konsistensi

Karena SOP sebagai suatu ketetapan atau prosedur kerja, maka harus konsisten. Oleh karena itu, semua yang terlibat di dalamnya harus

mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Tanpa kedisiplinan tidak akan pernah tercapai.

2. Efisiensi

Didalam SOP harus ada unsur efisiensi. Semua aktivitas kerja diharapkan dapat dilaksanakan secara cepat. Cermat, dan tepat sesuai dengan tujuan atau hasil yang diraih. Ketika terjadi kerugian, langsung bisa dicek dari efisiensi sumberdaya yang dimaksudkan.

3. Meminimalkan kesalahan

SOP menjadi panduan pasti atau prosedur kerja yang membimbing para karyawan agar bekerja secara sistematis. Oleh karena sistematika yang jelas, karyawan diharapkan tidak membuat kesalahan yang berakibat fatal bagi instansi atau perusahaan yang terkait. Melalui SOP, diharapkan para karyawan dapat meminimalkan kesalahan.

4. Penyelesaian masalah

Kadangkala konflik bisa terjadi, misalnya dengan sesama karyawan, karyawan dengan supervisor, karyawan dengan pimpinan, dan sebagainya. Dengan adanya SOP yang disusun secara tepat, konflik yang timbul dapat segera diatasi dengan mudah dan dicari jalan keluarnya.

5. Perlindungan tenaga kerja

Dalam hal ini SOP dimaksudkan untuk melindungi para karyawan yang berkaitan dengan persoalan karyawan, seperti sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan karyawan sebagai individu secara sistematis agar kedua hal tersebut tidak tercampur aduk dan menimbulkan persoalan yang nantinya sulit diatasi.

6. Peta kerja

SOP yang dibuat bisa sebagai pola dimana semua aktivitas yang dilakukan sudah tertata secara rapi dan dijalankan di dalam pikiran masing-masing sebagai suatu kebiasaan yang pasti. Melalui SOP, pola kerja menjadi lebih fokus dan tidak melebar kemana-mana. Hal ini akan sangat membantu dalam kemajuan perusahaan. Selain itu peta kerja yang jelas akan mendukung aktivitas lebih disiplin.

7. Batasan pertahanan

SOP bisa diibaratkan seperti benteng pertahanan yang kokoh. Karena secara prosedural semua aktivitas institusi ataupun perusahaan sudah tertera dengan sangat jelas. Karena itu, bila ada inspeksi-inspeksi yang datang dari luar harus melewati beberapa prosedur, tidak bisa langsung menuju ke bagian departemen atau bagian tertentu.

Tujuan dan fungsi dari pembuatan Standard Operation Procedure (SOP) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sebuah rekaman kegiatan dan pengoperasiannya secara praktis.
2. Mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
3. Membentuk kedisiplinan kepada semua anggota organisasi baik dalam institusi, organisasi, maupun perusahaan.
4. Menjaga tingkat kinerja yang konsisten pada masing-masing unit kerjanya.
5. Memperlancar pekerjaan atau tugas dari karyawan.
6. Ketika ada penyelewengan/ penyalahgunaan wewenang, SOP bisa dijadikan sebagai dasar hukum yang kuat untuk mengambil tindakan.

7. Memberikan kemudahan dalam menyaring, menganalisi, dan membuang hal-hal atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur.
8. Untuk meminimalkan kesalahan/ kegagalan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.
9. Memperbaiki kualitas atau performa karyawan itu sendiri.
10. Membantu menguatkan regulasi perusahaan.
11. Memastikan efisiensi tiap-tiap aktivitas operasional.
12. Menjelaskan segala peralatan untuk keefektifan program pelatihan.
13. Memberikan kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga semua karyawan menyadari akan tanggung jawab pekerjaan, memahami, dan mengetahui hak dan kewajibannya.
14. Melindungi organisasi/ unit kerja karyawan dari malpraktik atau kesalahan lain.

2.5 Pengadaan

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah meliputi pengadaan barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultasi dan jasa lainnya. Menurut Perpres No. 70 Tahun 2012, pengertian Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Cara untuk penyediaan barang/jasa salah satunya adalah dengan melakukan suatu pelelangan atau tender. Tender atau pelelangan merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan barang/jasa dengan cara menciptakan persaingan yang sehat antara Penyedia Barang/Jasa yang setara dan memenuhi syarat berdasarkan metode dan

tata cara tertentu yang telah ditetapkan dan diikuti oleh pihak-pihak yang terkait secara taat asas sehingga terpilih penyedia terbaik (Ervianto, 2002).

Menurut Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010, prinsip-prinsip yang terkandung dalam proses pengadaan barang dan jasa yaitu:

1. Efisien

Efisien pengadaan diukur terhadap seberapa besar upaya yang dilakukan untuk memperoleh barang/jasa dengan spesifikasi yang sudah ditetapkan.

2. Efektif

Efektifitas pengadaan diukur seberapa jauh barang/jasa yang telah diperoleh dari proses pengadaan dapat mencapai spesifikasi yang sudah ditetapkan.

3. Transparan

Bagaimana proses Pengadaan Barang/Jasa dapat diketahui secara luas. Maksudnya adalah segala bentuk informasi terkait dengan proses Pengadaan Barang/Jasa dapat diperoleh dan mudah diakses oleh masyarakat umum.

4. Terbuka

Pengadaan Barang/Jasa diikuti oleh semua Penyedia Barang/Jasa selama memenuhi kriteria dan persyaratan yang telah ditetapkan.

5. Bersaing

Setiap Penyedia Barang/Jasa mampu menunjukkan persaingan yang sehat untuk mendapatkan tender yang bersedia dengan meningkatkan kualitas dan masing- masing barang yang akan disediakan oleh mereka.

6. Adil/tidak diskriminatif

Memberi perlakuan yang sama terhadap semua calon Penyedia Barang/Jasa dan tidak mengarah pada pemberian keuntungan pada pihak tertentu.

7. Akuntabel

Harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait dengan Pengadaan Barang/Jasa sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

