Manajemen Risiko Organisasi

Konsep Dasar Implementasi

DIDIK KURNIAWAN,
S.S.T., M.E-Bizz., M.B.A.,
CCSA, CRMA, CTA, ACPA, CRMO

MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Konsep Dasar Implementasi

© **Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.** Dilarang keras untuk menyebarluaskan, memperbanyak, memindahkan sebagian atau keseluruhan isi buku ini kedalam bentuk apapun, baik secara mekanik maupun elektronik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik pengambilan gambar lainnya, tanpa sepengetahuan dan perizinan tertulis dari Penulis dan/atau Penerbit.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

(1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

“Apabila Anda melakukan pembajakan atas *hardcopy* buku ini, komersialisasi buku ini, dan memperoleh serta menggunakan salinan atau *softcopy* buku ini tanpa seizin *(consent)* penulis, maka Anda tidak mendapatkan keberkahan ilmu dan Anda berisiko menghadapi tuntutan keadilan di **yaumil akhir** kelak.”

Didik Kurniawan, S.S.T., M.E-Bizz., M.B.A., CCSA, CRMA, CTA, ACPA, CRMO

MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Konsep Dasar Implementasi

POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
2023

MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI
Konsep Dasar Implementasi
© Didik Kurniawan 2023

Penulis
Didik Kurniawan, SST, M.E-Bizz, MBA, CCSA, CRMA, CTA, ACPA, CRMO

Editor dan Tata Letak
Moh. Luthfi Mahrus, S.E., M.Com(Extn), CGAA

Sumber Gambar Sampul
Arthur Ogleznev
(https://www.pexels.com/id-id/foto/pria-yang-duduk-di-atas-tebing-di-gunung-berkabut-668761/)

Diterbitkan Oleh
Politeknik Keuangan Negara STAN
Jalan Bintaro Utama Sektor V, Bintaro Jaya
Tangerang Selatan, Banten, Indonesia 15222
Telp. 021 7361654-58 Fax. 021 7361653

Cetakan Pertama: Maret 2023

Manajemen Risiko Organisasi: Konsep Dasar Implementasi
Tangerang Selatan, Unit Penerbitan Politeknik Keuangan Negara STAN, 2023
113 hlm: 15,5 cm x 23 cm
ISBN: 978-623-6784-48-8

Isi di luar tanggung jawab percetakan

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI i
KATA PENGANTAR iii
RINGKASAN TAJUK UTAMA v
BAGIAN I: RISIKO 1
1. Pendahuluan 1
2. Definisi dan Karakteristik Risiko 2
3. Jenis Risiko 4
4. Tingkat/Level Risiko 6
5. Sikap Terhadap Risiko 7
BAGIAN II: MANAJEMEN RISIKO 10
1. Pendahuluan 10
2. Definisi dan Karakteristik Manajemen Risiko 11
3. Manfaat Manajemen Risiko 15
4. Siapa Yang Harus Menerapkan Manajemen Risiko 16
5. Kapan Menerapkan Manajemen Risiko 18
6. Bagaimana Menerapkan Manajemen Risiko 19
BAGIAN III: PROSES MANAJEMEN RISIKO 22
1. Pendahuluan 22
2. Penetapan Konteks, Lingkup Penerapan, dan Kriteria Risiko 24
3. Identifikasi Risiko 26
4. Analisis Risiko 28
5. Evaluasi Risiko 31
6. Perlakuan/Penanganan Risiko 33
7. Pemantauan dan Peninjauan Risiko 37
8. Komunikasi dan Konsultasi Risiko 38

9. Pencatatan dan Pelaporan Risiko.....40
10. Periode Penerapan Manajemen Risiko.....42
BAGIAN IV: MENERAPKAN MANAJEMEN RISIKO 47
1. Pendahuluan.....47
2. Komitmen Pimpinan dan Partisipasi Anggota Organisasi.....48
3. Struktur Manajemen Risiko 53
4. Dasar Hukum dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....56
5. Proses dan Dokumentasi Penerapan Manajemen Risiko.....58
6. Iterasi Berkelanjutan Penerapan Manajemen Risiko.....65
BAGIAN V: MENILAI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO 74
1. Pendahuluan.....74
2. Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko 75
3. *Review* Penerapan Manajemen Risiko 80
4. Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR).....88
5. Audit Manajemen Risiko.....92
BAGIAN VI: PERAN SPI DALAM MANAJEMEN RISIKO 96
1. Pendahuluan.....96
2. Konsep Lini Pertahanan Tiga Lapis.....97
3. Manajemen dan SPI Dalam Penerapan Manajemen Risiko 100
4. Fungsi SPI Dalam Penerapan Manajemen Risiko Organisasi 104
5. Hubungan Manajemen Risiko Dengan Pengendalian Intern 110
DAFTAR PUSTAKA 113

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan ke haribaan Gusti Allah SWT. Dengan perkenan dan atas petunjuk-Nya, penulisan serial materi pengetahuan mini tentang manajemen risiko ini dapat diselesaikan. Tiada kata selain kesyukuran kepada Ilahi dan ucapan terima kasih kami haturkan kepada rekan sejawat yang telah membantu serta berkontribusi dalam kepenulisan buku ini.

Buku ini berisi materi singkat tentang penerapan manajemen risiko, dalam konteks organisasi. Manajemen risiko yang dibahas merupakan manajemen risiko yang bersifat umum untuk semua jenis organisasi. Materi dalam buku ini berfokus pada konsep-konsep mendasar seputar risiko dan manajemen risiko. Uraian dan pembahasan topik-topik dalam buku ini disusun secara sederhana dan ditekankan pada sisi inti atas praktik manajemen risiko.

Penekanan pada segi aplikasi manajemen risiko di suatu organisasi menjadi hal utama yang ingin dikedepankan dalam penulisan buku ini. Materi dalam buku ini diramu sedemikian rupa berdasarkan pengalaman riil penerapan manajemen risiko di organisasi. Diharapkan pembaca dapat memiliki gambaran singkat teknis implementasi manajemen risiko di suatu organisasi.

Penulisan buku ini tidak dimaksudkan untuk mencakup secara menyeluruh dan mendetil atas teknis operasionalisasi penerapan manajemen risiko bagi organisasi. Pembaca diharapkan secara mandiri dapat melanjutkan kajian mendalam tentang teknis operasional penerapan manajemen risiko organisasi.

Akhir kata, kami mohon maaf atas segala kekurangan yang masih ada dalam penulisan buku ini. Kritik positif dan saran baik bagi pengembangan buku ini dari para pembaca yang budiman sangat kami harapkan. Pembaca juga dapat menghubungi penulis untuk bertukar gagasan dan *sharing* pengalaman serta berkonsultasi terkait dengan penerapan manajemen risiko organsasi. Semoga tulisan kecil ini menjadi suatu amal ibadah yang berketerusan….*Aamiin Ya Rabbal 'Alamiin.*

Tangerang Selatan, Februari 2023

Didik Kurniawan

RINGKASAN TAJUK UTAMA

BAGIAN I	:	RISIKO
BAGIAN II	:	MANAJEMEN RISIKO
BAGIAN III	:	PROSES MANAJEMEN RISIKO
BAGIAN IV	:	MENERAPKAN MANAJEMEN RISIKO
BAGIAN V	:	MENILAI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
BAGIAN IV	:	PERAN SPI DALAM MANAJEMEN RISIKO

"Hard work is often the easy work you did not do at the proper time!"

Bernard Meltzer

BAGIAN I
RISIKO

1. Pendahuluan

Setiap makhluk hidup pasti menghadapi potensi bahaya, yang dapat mengancam keselamatannya. Binatang memiliki potensi bahaya berupa dimangsa oleh hewan lain, yang merupakan predatornya. Tumbuhan juga memiliki potensi untuk diserang oleh hama atau hewan perusak lainnya. Manusia pun memiliki potensi ancaman atas keselamatan jiwa, misalnya adanya kecelakaan saat tengah berkendara.

Pertanyaannya adalah apakah semua potensi kebahayaan tersebut sudah **pasti** akan terjadi? Jawabannya adalah bahwa perihal macam-macam kebahayaan tersebut tentunya bukanlah merupakan suatu kepastian. Dengan kata lain, hal itu merupakan suatu **peluang**, yang bisa saja terjadi dan dapat pula tidak terjadi.

Ada tanaman yang bisa tumbuh menjadi besar dan tidak mati karena serangan hewan herbivora. Faktanya, ada juga hewan yang selamat hingga ia menua. Pun, tidak semua orang

yang berkendara, baik mengendarai mobil maupun mengendarai motor, selalu pasti akan mengalami kecelakaan.

Beberapa ancaman kebahayaan yang telah disebutkan sebelumnya masih merupakan suatu potensi atau peluang yang mengandung unsur **ketidakpastian**. Hal itu berarti bahwa ancaman kebahayaan tersebut masih berpeluang untuk tidak terjadi atau benar-benar terjadi.

Ketika potensi ancaman kebahayaan itu terjadi, maka hal ini tentu akan menjadi suatu **masalah** yang membawa dampak yang tidak menyenangkan (merugikan). Sebaliknya, apabila potensi ancaman tersebut tidak terjadi, maka makhluk hidup atau individu itu akan selamat. Suatu ancaman kebahayaan yang masih bersifat suatu kemungkinan untuk terjadi atau berkemungkinan untuk tidak terjadi dikenal dengan terminologi "**risiko**".

2. Definisi dan Karakteristik Risiko

Kata "risiko" dalam bahasa Indonesia merupakan suatu kata serapan dari bahasa Inggris "***risk***". Penulisan atau ejaan yang benar adalah "**risiko**" bukan "resiko". Sementara itu, "*risk*" sendiri memiliki akar kata "***risque***", yang berasal dari bahasa Perancis. Kata-kata tersebut bermakna suatu **bahaya** yang di dalamnya mengandung unsur **peluang/kemungkinan**.

Kamus Oxford Dictionary mendefiniskan risiko sebagai "*The possibility of something bad happening at some time in the future*". Sementara itu, Australian and New Zealand Sandards Nomor 4360 (AS/NZS 4360: 2004) menyatakan bahwa risiko adalah "*The chance of something happening that will have an*

impact on objectives". ISO 31000 tentang *Risk Management* yang telah diadopsi di Indonesia menjadi SNI ISO 31000 tentang Manajemen Risiko mendefinisikan risiko sebagai "Efek dari ketidakpastian pada sasaran".

Sumber: *https://hbr.org/2020/03/your-company-is-too-risk-averse*

Dari ketiga definisi tersebut, kita dapat mengambil simpulan berupa adanya dua hal penting yang terkandung dalam terminologi risiko. Pertama adalah adanya unsur **ketidakpastian/peluang** dan kedua adalah adanya **hal buruk/yang merugikan**. Ketidakpastian atau peluang disini mengandung arti bahwa satu peristiwa yang merupakan risiko itu belum tentu akan terjadi. Sementara itu, adanya hal buruk tersebut, memiliki maksud bahwa ketika peristiwa risiko itu benar-benar terjadi, maka akan membawa dampak atau akibat buruk yang bersifat tidak menguntungkan atau tidak menyenangkan atau bersifat merugikan.

"Ada dua hal penting terkait dengan risiko, yaitu ketidakpastian dan adanya hal buruk"

Apabila kita melakukan sintesis lebih dalam lagi terkait dengan definisi risiko, kita dapat menemukan beberapa karakteristik atau ciri-ciri yang mendeskripsikan inti dari risiko. Karakteristik ini sangat penting untuk dipahami agar kita dapat lebih memahami hakikat dari terminologi risiko ini. Beberapa karakteristik penting dari risiko dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Risiko merupakan suatu potensi untuk terjadi.
b. Risiko bukan suatu hal yang “pasti” akan terjadi.
c. Risiko merupakan suatu hal atau peristiwa yang belum terjadi, bukan persitiwa yang telah terjadi.
d. Risiko selalu berpengaruh (negatif) pada pencapaian suatu tujuan atau sasaran tertentu.
e. Risiko membawa pengaruh atau dampak yang tidak menyenangkan (buruk).
f. Risiko ditentukan hanya oleh dua faktor atau unsur saja, yaitu kemungkinan terjadinya dan dampak negatif yang ditimbulkan.

3. Jenis Risiko

Risiko dapat dikelompokkan berdasar pada tipikal peristiwa risikonya. Penggolongan ini didasarkan pada sifat esensi peristiwa dari risiko itu sendiri. Jenis pengelompokan risiko ini dapat pula dilihat dari jenis penyebab atas suatu risiko. Dengan pengelompokan ini, terdapat beberapa kategori risiko, yang antara lain dijelaskan sebagai berikut.

a. Risiko Strategis, yaitu risiko yang peristiwanya akan berdampak luas atau *pervasive* dan bersifat sistemik bagi suatu organisasi.

b. Risiko Operasional, yaitu risiko yang peristiwanya terkait dengan aktivitas teknis rutin atau proses bisnis reguler yang dijalankan oleh organisasi.

Sumber: *https://www.avanti-europe.ch/risk-management-professionals/*

c. Risiko Finansial, yaitu risiko yang peristiwanya terkait dengan aspek keuangan suatu organisasi.
d. Risiko Litigasi, yaitu risiko yang peristiwanya dapat menimbulkan adanya peristiwa hukum.
e. Risiko Kepatuhan, yaitu risiko yang peristiwanya disebabkan oleh karena adanya suatu regulasi yang dilanggar.
f. Risiko Reputasi, yaitu risiko yang peristiwanya menyangkut citra atau *image* dari suatu organisasi.
g. Risiko *Fraud*, yaitu risiko yang peristiwanya merupakan suatu tindakan yang melanggar hukum, disengaja (adanya *intention*), dan bersifat merugikan organisasi.

Pengenalan terhadap jenis dan kategori risiko berguna dalam memahami corak/warna dan karakteristik dari suatu risiko.

"Pengenalan atas jenis dan kategori risiko berguna dalam memahami corak atau warna dan karakteristik suatu risiko"

Sebagai contoh, ketika kita menyebut Risiko Finansial, maka kita dapat dengan mudah menangkap esensi isunya, yaitu risikonya pasti terkait dengan

adanya kerugian secara finansial di organisasi. Demikian pula ketika kita menyebut risiko *fraud*, maka dengan mudah kita dapat menerka bahwa risiko ini pasti terkait dengan tindakan kecurangan disengaja yang merugikan organisasi. Dengan demikian, kategorisasi atas jenis atau macam ragam risiko berguna untuk membantu kita dalam memahami suatu peristiwa atau hal yang merupakan risiko.

4. Tingkat/Level Risiko

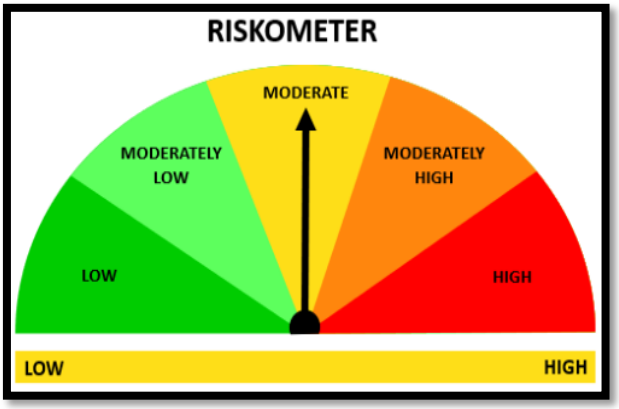
Risiko biasanya akan diukur dengan jalan dinyatakan dalam suatu tingkatan atau level tertentu. Ketika kita berbicara **level risiko**, maka kita berbicara tentang tinggi rendahnya tingkatan kebahayaan atau kerawanan dari suatu risiko. Semakin tinggi level/tingkatan suatu risiko, semakin berbahaya atau semakin rawan risiko itu bagi organisasi.

Skala yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya risiko pun berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Ada satu organisasi yang membuat tingkatan level risiko dengan menggunakan tiga tingkatan, yaitu: tinggi, sedang, dan rendah. di sisi lain, ada pula organisasi yang membagi level risiko kedalam lima tingkatan, yakni: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Adapula organisasi yang menyatakan ukuran level risiko dalam skala kuantitatif, misalnya skala 1 sampai dengan 10. Semakin tinggi skala angkanya berarti level risikonya semakin tinggi, dan begitu pula sebaliknya.

Level risiko ditentukan hanya oleh dua faktor atau dimensi saja, yaitu **kemungkinan dan dampak**. Besar kecilnya peluang

atas terjadinya risiko dan besar kecilnya dampak dari suatu risiko harus dikombinasikan secara simultan dan kumulatif dalam menilai ukuran tingkatan atau level suatu risiko. Mengukur tingkatan atau level risiko hanya dari salah satu dimensi saja tentu tidak benar dan hal ini pun tentu tidak diperbolehkan.

Jika suatu risiko dikatakan memiliki level tinggi, maka berarti peluang risiko tersebut untuk terjadi adalah besar dan sekaligus dampak yang ditimbulkannya juga besar. Sebaliknya, apabila suatu risiko memiliki level rendah, maka kemungkinan terjadinya risiko itu rendah dan dampak yang ditimbulkannya pun apabila terjadi juga kecil. Adalah tidak mungkin ketika suatu risiko yang memiliki level tinggi atau bahkan sangat tinggi, terdiri dari unsur dampak yang sangat besar tingkatannya, namun mempunyai unsur tingkat kemungkinan keterjadian yang sangat rendah.



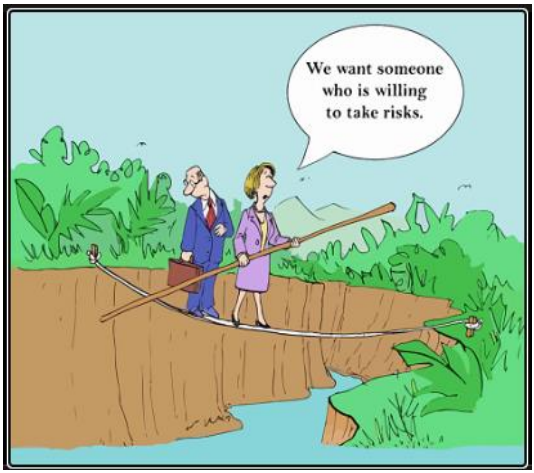
Sumber: *https://cleartax.in/s/mutual-fund-riskometer*

5. Sikap Terhadap Risiko

Organisasi memiliki cara pandang atau sikap yang berbeda-beda dalam hal respons terhadap risiko yang dihadapinya. Di satu sisi, terdapat organisasi yang memandang bahwa risiko itu sebenarnya suatu hal yang positif. Organisasi ini berpendapat

bahwa di balik satu risiko pasti ada hal positif (manfaat) yang bisa diperoleh. Di sisi lain, ada organisasi yang memiliki cara pandang yang berkebalikan, yaitu menyatakan bahwa risiko merupakan suatu hal yang negatif dan jelas-jelas harus dihindari atau dijauhi.

Dalam manajemen risiko, organisasi yang cenderung pro terhadap risiko disebut sebagai organisasi yang bersikap ***"risk taker"***. Organisasi yang cenderung kontra terhadap risiko disebut sebagai ***"risk avoider"*** atau ***"risk averse"***. Efeknya bagi organisasi adalah bahwa manajemen dengan gaya *risk taker* akan cenderung menjadi "penyerang" dan sangat agresif dalam menjalankan proses bisnisnya. Sementara itu, manajemen dengan gaya *risk averse* akan cenderung sangat berhati-hati sekali dalam beraktivitas, terkesan lamban bergerak, dan selalu penuh perhitungan dalam menjalankan proses bisnisnya.



Sumber: *https://www.istockphoto.com/id/search/2/image?mediatype=illustration&phrase=risk+taker*

Baik *risk taker* maupun *risk averse* sebenarnya bersifat netral. Adalah bukan merupakan suatu keunggulan dan bukan pula merupakan suatu kelemahan apabila satu organisasi bersifat *risk taker* atau *risk avoider*. Tidak berarti bahwa manajemen dengan gaya *risk avoider* lebih unggul daripada *risk*

taker. Yang terpenting dalam menyikapi risiko organisasi adalah bagaimana risiko organisasi itu dapat dikelola dengan baik demi kesuksesan organisasi.

Dalam mengelola risiko suatu organisasi, dibutuhkan kepiawaian manajemen yang benar-benar andal. Manajemen dengan tipe *risk avoider* pun apabila tidak dapat mengelola risiko dengan baik, organisasinya dapat menderita kerugian yang sangat besar dikarenakan adanya permasalahan yang timbul dari risiko tersebut. Sebaliknya, manajemen dengan gaya *risk taker* bisa menjadi sangat produktif dan berkinerja positif serta mampu membawa organisasi kepada kesuksesan, apabila ia mampu mengelola risiko organisasi dengan baik.

"Baik *risk taker* maupun *risk averse* sebenarnya bersifat netral. Adalah bukan merupakan suatu keunggulan dan bukan pula merupakan suatu kelemahan apabila satu organisasi bersifat *risk taker* atau *risk avoider*."

----- oood0kooo -----

"There is no reason that work has to be suffused with seriousness. Professionalism can be worn lightly. Fun is a stimulant to people. They enjoy their work more and work more productively."

Herb Kelleher, CEO Southwest Airline Company

BAGIAN II
MANAJEMEN RISIKO

1. Pendahuluan

Setiap makhluk hidup pasti mempunyai mekanisme pertahanan diri untuk menjaga keselamatan atau kelangsungan hidupnya. Tanaman mawar memiliki duri-duri yang menghalangi hewan untuk merusaknya. Kura-kura memiliki cangkang yang keras untuk melindungi dirinya dari marabahaya. Demikian pula manusia, pengendara mobil mengenakan *seat belt* untuk meredam dampak buruk apabila terjadi kecelakaan pada saat berkendara.

Ternyata setiap makhluk hidup atau individu telah memiliki kesadaran untuk menerapkan suatu mekanisme pertahanan diri. Mekanisme pertahanan diri ini ditujukan untuk menjaga kelangsungan atau kelanggengan hidupnya, agar terhindar atau selamat dari bahaya yang mengancam. Tidak ada satu pun makhluk hidup yang tidak memiliki potensi ancaman bahaya

Buku ini berisi materi singkat tentang penerapan manajemen risiko, dalam konteks organisasi. Manajemen risiko yang dibahas merupakan manajemen risiko yang bersifat umum untuk semua jenis organisasi. Materi dalam buku ini berfokus pada konsep-konsep mendasar seputar risiko dan manajemen risiko. Uraian dan pembahasan topik-topik dalam buku ini disusun secara sederhana dan ditekankan pada sisi inti atas praktik manajemen risiko.

Penekanan pada segi aplikasi manajemen risiko di suatu organisasi menjadi hal utama yang ingin dikedepankan dalam penulisan buku ini. Materi dalam buku ini diramu sedemikian rupa berdasarkan pengalaman riil penerapan manajemen risiko di organisasi. Diharapkan pembaca dapat memiliki gambaran singkat teknis implementasi manajemen risiko di suatu organisasi.

POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
Jalan Bintaro Utama Sektor V Bintaro Jaya
Tangerang Selatan, Banten

ISBN 978-623-6784-48-8
9 786236 784488