



MANAJEMEN RESIKO



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

MANAJEMEN RESIKO

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786235 734484

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang
Telp. (024) 6723456
Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang
Telp. (024) 6723456
Fax. 024-6710144
Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa bahwa buku yang berjudul “**Manajemen Risiko**” ini dapat diselesaikan dengan baik. Dalam dekade terakhir ini, organisasi semakin berkembang dan kompleks untuk melakukan aktivitas mereka. Konsekuensi dari krisis keuangan global terus menantang organisasi-organisasi sektor publik, swasta dan pihak ketiga (investor). Ketika krisis keuangan global telah berlangsung, ada kecenderungan yang meningkat untuk laporan berita yang menunjukkan bahwa risiko itu buruk dan manajemen risiko telah gagal. Pada kenyataannya, tidak satu pun dari kedua pernyataan ini yang benar. Organisasi harus menyikapi risiko yang mereka hadapi karena banyak dari mereka harus melakukan kegiatan berisiko tinggi, baik karena kegiatan tersebut tidak dapat dihindari, atau karena kegiatan tersebut dilakukan untuk menghasilkan hasil yang positif bagi organisasi dan pemangku kepentingannya.

Buku ini ditujukan sebagai media pembelajaran yang komprehensif tentang teori dan penerapan manajemen risiko. Ini menetapkan pengenalan terpadu untuk manajemen risiko di organisasi publik dan swasta. Mempelajari buku ini akan memberikan wawasan tentang dunia manajemen risiko dan juga dapat membantu pembaca memutuskan apakah manajemen risiko merupakan pilihan karir yang cocok untuk mereka. Banyak pembaca yang ingin menggunakan buku ini untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang risiko dan manajemen risiko dan dengan demikian memenuhi tanggung jawab utama pekerjaan mereka dengan pemahaman yang lebih baik tentang risiko.

Buku ini disajikan dalam delapan bagian. Bagian Satu memberikan pengantar manajemen risiko dan memperkenalkan semua konsep dasar. Bagian Kedua mempertimbangkan pendekatan alternatif untuk manajemen risiko dan dimulai dengan mempertimbangkan standar manajemen risiko yang telah ditetapkan. Pentingnya menetapkan konteks kemudian dipertimbangkan secara rinci, diikuti dengan analisis fitur dan manfaat manajemen risiko perusahaan. Bagian Ketiga mempertimbangkan pentingnya penilaian risiko sebagai persyaratan mendasar dari manajemen risiko yang sukses. Klasifikasi risiko dan alat dan teknik analisis risiko dibahas secara rinci di bagian ini. Bagian Empat menjabarkan opsi-opsi untuk respons risiko secara rinci. Analisis berbagai teknik pengendalian risiko disajikan, bersama dengan contoh opsi untuk pengendalian risiko bahaya yang dipilih. Bagian ini juga mempertimbangkan pentingnya asuransi dan transfer risiko, serta perencanaan kelangsungan bisnis.

Bagian Lima mengeksplorasi pentingnya strategi manajemen risiko dan mempertimbangkan pentingnya kebijakan manajemen risiko, serta mengeksplorasi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Ada juga pertimbangan reputasi dan model bisnis dan pentingnya konteks manajemen risiko. Bagian Enam dimulai dengan mempertimbangkan sifat budaya sadar risiko dan kemudian mempertimbangkan pentingnya selera risiko. Pelatihan dan komunikasi risiko, bersama dengan kompetensi praktisi risiko, juga termasuk dalam Bagian Enam. Bagian Enam juga mencerminkan fakta bahwa munculnya manajemen risiko sebagai sebuah profesi yang telah mengakibatkan lebih banyak perhatian diberikan pada kerangka kompetensi manajemen risiko dan pentingnya orang atau soft skill.

Bagian Tujuh mempertimbangkan pentingnya tata kelola risiko, dan ini meluas ke evaluasi persyaratan tata kelola perusahaan yang lebih luas dan dampak risiko pada organisasi. Juga, analisis harapan pemangku kepentingan dan hubungan antara manajemen risiko dan model bisnis sederhana dipertimbangkan. Akhirnya, Bagian Delapan mempertimbangkan jaminan risiko dan pelaporan risiko. Peran fungsi audit internal, bersama dengan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan dan pilihan untuk pelaporan manajemen risiko semuanya dipertimbangkan. Sepanjang buku, informasi disajikan dalam tabel dan gambar untuk membuat informasi lebih mudah diakses. Penggunaan ekstensif dibuat dari pendekatan yang semakin umum menggunakan representasi dasi kupu-kupu dari proses manajemen risiko.

Untuk menghidupkan subjek manajemen risiko, contoh ilustratif singkat digunakan di seluruh teks. Contoh-contoh ini berfokus pada sejumlah kecil organisasi untuk memberikan beberapa konteks pada ide-ide yang dijelaskan. Aktivitas manajemen risiko tidak dapat dilakukan di luar konteks, sehingga organisasi-organisasi ini memberikan konteks pada ide dan konsep yang dijelaskan. Contoh yang paling sering digunakan untuk menggambarkan suatu hal adalah perusahaan pengangkutan, klub olahraga, teater, penerbit, dan perusahaan besar. Contoh juga digunakan tentang bagaimana prinsip-prinsip manajemen risiko dapat diterapkan pada risiko pribadi yang dihadapi dalam kehidupan pribadi.

Buku ini memberikan gambaran tentang komponen fundamental dari keberhasilan pengelolaan risiko bisnis/korporasi. Ini menjelaskan banyak alat dan teknik manajemen risiko dan memberikan informasi tentang keberhasilan penyampaian pendekatan terpadu dan di seluruh perusahaan untuk manajemen risiko. Akhir kata semoga buku ini berguna bagi para pembaca.

Semarang, April 2022
Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Singkatan	x
Daftar Istilah dan Definisinya	xv
BAGIAN I: PENGENALAN MANAJEMEN RISIKO	1
BAB 1 PENDEKATAN UNTUK MENDEFINISIKAN RISIKO	4
1.1. Definisi Risiko	4
1.2. Jenis Risiko	6
1.3. Deskripsi Risiko	7
1.4. Tingkat Risiko Bawaan	8
1.5. Sistem Klasifikasi Risiko	9
1.6. Kemungkinan Dan Besarnya Risiko	9
BAB 2 DAMPAK RISIKO PADA ORGANISASI	12
2.1. Tingkat Risiko	12
2.2. Dampak Risiko Bahaya	13
2.3. Keterikatan Risiko	14
2.4. Risiko Dan Imbalan	16
2.5. Sikap Terhadap Risiko	18
2.6. Risiko Dan Pemicu	19
BAB 3 JENIS RISIKO	22
3.1. Skala Waktu Dampak Risiko	22
3.2. Empat Jenis Risiko	23
3.3. Merangkul Risiko Peluang	25
3.4. Mengelola Risiko Ketidakpastian	27
3.5. Mengurangi Risiko Bahaya	27
3.6. Meminimalkan Risiko Kepatuhan	29
BAB 4 RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO	31
4.1. Asal Usul Manajemen Risiko	31
4.2. Pengembangan Manajemen Risiko	33
4.3. Bidang Spesialis Manajemen Risiko	35
4.4. Representasi Sederhana Dari Manajemen Risiko	36
4.5. Manajemen Risiko Perusahaan	38
4.6. Tingkat Kecanggihan Manajemen Risiko	39
BAB 5 PRINSIP DAN TUJUAN MANAJEMEN RISIKO	42
5.1. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko	42
5.2. Pentingnya Manajemen Risiko	44
5.3. Kegiatan Manajemen Risiko	44
5.4. Proses Inti Yang Efektif Dan Efisien	45
5.5. Menerapkan Manajemen Risiko	47

5.6. Mencapai Manfaat	47
BAGIAN II PENDEKATAN MANAJEMEN RISIKO	50
BAB 6 STANDAR MANAJEMEN RISIKO	53
6.1. Lingkup Standar Manajemen Risiko	53
6.2. Proses Manajemen Risiko	55
6.3. Konteks Manajemen Risiko	56
6.4. COSO ERM cube	57
6.5. Fitur standar RM	59
6.6. Memperbarui Standar Yang Ada	60
BAB 7 MENETAPKAN KONTEKS	63
7.1. Lingkup Konteks	63
7.2. Konteks Eksternal	64
7.3. Konteks Internal	66
7.4. Konteks Manajemen Risiko	67
7.5. Merancang Daftar Risiko	68
7.6. Menggunakan Daftar Risiko	69
BAB 8 MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN	75
8.1. Pendekatan Seluruh Perusahaan	75
8.2. Definisi ERM	76
8.3. ERM Dalam Praktik	78
8.4. ERM dan Kelangsungan Bisnis	79
8.5. ERM di bidang energi dan keuangan	80
8.6. Pengembangan ERM di Masa Depan	81
BAB 9 PENDEKATAN ALTERNATIF	83
9.1. Mengubah Wajah Manajemen Risiko	83
9.2. Mengelola Risiko Yang Muncul	84
9.3. Meningkatkan Pentingnya Ketahanan	86
9.4. Pendekatan Berbeda	88
9.5. Struktur Standar Manajemen	90
9.6. Masa Depan Manajemen Risiko	91
BAGIAN III PENILAIAN RISIKO	94
BAB 10 PERTIMBANGAN PENILAIAN RISIKO	97
10.1. Pentingnya Penilaian Risiko	97
10.2. Pendekatan Penilaian Risiko	98
10.3. Teknik Penilaian Risiko	100
10.4. Sifat Matriks Risiko	102
10.5. Persepsi Risiko	104
10.6. Sikap Terhadap Risiko	105
BAB 11 SISTEM KLASIFIKASI RISIKO	109
11.1. Risiko Jangka Pendek, Menengah Dan Panjang	109
11.2. Sifat Sistem Klasifikasi Risiko	110
11.3. Contoh Sistem Klasifikasi Risiko	111
11.4. Kartu Skor Risiko FIRM	114

11.5. Sistem Klasifikasi Risiko PESTLE	114
11.6. Kepatuhan, Bahaya, Kontrol, Dan Peluang	116
BAB 12 ANALISIS DAN EVALUASI RISIKO	119
12.1. Penerapan Matriks Risiko	119
12.2. Tingkat Risiko Yang Melekat Dan Saat Ini	120
12.3. Kontrol Kepercayaan Diri	121
12.4. 4T Respons Risiko Bahaya	124
12.5. Signifikansi Risiko	124
12.6. Kapasitas Risiko	125
BAB 13 KONTROL KERUGIAN	128
13.1. Kemungkinan Risiko	128
13.2. Besaran Risiko	129
13.3. Risiko Bahaya	130
13.4. Pencegahan Kerugian	132
13.5. Batasan Kerusakan	132
13.6. Penahanan Biaya	133
BAB 14 MENDEFINISIKAN SISI ATAS RISIKO	135
14.1. Sisi Atas Risiko	135
14.2. Penilaian Peluang	137
14.3. Indeks Risiko	139
14.4. Terbalik Dalam Strategi	142
14.5. Terbalik Dalam Proyek	142
14.6. Terbalik Dalam Operasi	144
BAGIAN IV RESPON RISIKO	146
BAB 15 MENOLERANSI, MEMPERLAKUKAN, MENTRANSFER, DAN MENGAKHIRI	149
15.1. 4T Dari Respons Bahaya	149
15.2. Toleransi Risiko	151
15.3. Perlakukan Risiko	154
15.4. Risiko Transfer	155
15.5. Hentikan Risiko	155
15.6. Respons Risiko Strategis	157
BAB 16 TEKNIK PENGENDALIAN RISIKO	160
16.1. Jenis Kontrol	160
16.2. Zona Risiko Bahaya	164
16.3. Kontrol Preventif	165
16.4. Kontrol Korektif	166
16.5. Kontrol Direktif	167
16.6. Kontrol detektif	168
BAB 17 ASURANSI DAN PENGALIHAN RISIKO	170
17.1. Pentingnya Asuransi	170
17.2. Sejarah Asuransi	171
17.3. Jenis Pertanggungans Asuransi	172
17.4. Evaluasi Kebutuhan Asuransi	174

17.5. Pembelian Asuransi	174
17.6. Perusahaan asuransi tawanan	176
BAB 18 KELANGSUNGAN BISNIS	180
18.1. Manajemen Kelangsungan Bisnis	180
18.2. Standar Kelangsungan Bisnis	182
18.3. Kelangsungan Bisnis Yang Sukses.....	185
18.4. Analisis dampak bisnis (BIA)	188
18.5. Kelangsungan Bisnis Dan ERM	188
18.6. Keadaan Darurat Sipil	190
BAGIAN V STRATEGI RISIKO	191
BAB 19 PROSES BISNIS INTI	194
19.1. Model Bisnis Dinamis	194
19.2. Jenis Proses Bisnis	196
19.3. Strategi Dan Taktik	197
19.4. Operasi Yang Efektif Dan Efisien	199
19.5. Memastikan Kepatuhan	200
19.6. Melaporkan Kinerja	201
BAB 20 REPUTASI DAN MODEL BISNIS	203
20.1. Komponen Model Bisnis	203
20.2. Manajemen Risiko Dan Model Bisnis	204
20.3. Reputasi Dan Tata Kelola Perusahaan	205
20.4. CSR dan Manajemen Risiko	206
20.5. Rantai Pasokan Dan Perdagangan Etis	208
20.6. Pentingnya Reputasi	210
BAB 21 KONTEKS MANAJEMEN RISIKO	215
21.1. Arsitektur, Strategi, Dan Protokol	215
21.2. Arsitektur Risiko	217
21.3. Strategi Manajemen Risiko	218
21.4. Protokol Manajemen Risiko	219
21.5. Panduan Manajemen Risiko	220
21.6. Dokumentasi Manajemen Risiko	222
BAB 22 TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO	227
22.1. Alokasi Tanggung Jawab	227
22.2. Rentang Tanggung Jawab	227
22.3. Tanggung Jawab Hukum Manajemen	230
22.4. Peran Manajer Risiko	231
22.5. Arsitektur Risiko Dalam Praktik	233
22.6. Komite Risiko	236
BAB 23 PENGENDALIAN RISIKO BAHAYA YANG DIPILIH	239
23.1. Biaya Pengendalian Risiko	239
23.2. Belajar Dari Pengendalian	241
23.3. Pengendalian Risiko Keuangan	244
23.4. Pengendalian Risiko Infrastruktur	248

23.5. Pengendalian Risiko Reputasi	250
23.6. Pengendalian Risiko Pasar	251
BAGIAN VI BUDAYA RISIKO	254
BAB 24 BUDAYA SADAR RISIKO	257
24.1. Gaya Manajemen Risiko	257
24.2. Langkah-Langkah Menuju Manajemen Risiko Yang Sukses	258
24.3. Mendefinisikan Budaya Risiko	259
24.4. Mengukur Budaya Risiko	263
24.5. Penyelarasan Aktivitas	264
24.6. Model Kematangan Risiko	266
BAB 25 PENTINGNYA SELERA RISIKO	270
25.1. Sifat Selera Risiko	270
25.2. Selera Risiko Dan Matriks Risiko	271
25.3. Risiko Dan Ketidakpastian	273
25.4. Eksposur Risiko Dan Kapasitas Risiko	275
25.5. Pernyataan Selera Risiko	277
25.6. Nafsu makan risiko dan keputusan gaya hidup	281
BAB 26 PELATIHAN DAN KOMUNIKASI RISIKO	284
26.1. Pendekatan Yang Konsisten Terhadap Risiko	284
26.2. Pelatihan Risiko Dan Budaya Risiko	285
26.3. Informasi Dan Komunikasi Risiko	287
26.4. Kosakata Risiko Bersama	288
26.5. Informasi Risiko Pada Intranet	289
26.6. Sistem Informasi Manajemen Risiko (RMIS)	290
BAB 27 KOMPETENSI PRAKTISI RISIKO	292
27.1. Kerangka Kompetensi	292
27.2. Rentang Keterampilan	293
27.3. Keterampilan Komunikasi	294
27.4. Keterampilan Hubungan	297
27.5. Keterampilan Analitis	298
27.6. Keterampilan Manajemen	299
BAGIAN VII TATA KELOLA RISIKO	301
BAB 28 MODEL TATA KELOLA PERUSAHAAN	304
28.1. Tata Kelola Perusahaan	304
28.2. Prinsip-Prinsip Tata Kelola Perusahaan OECD	305
28.3. Kerangka Tata Kelola Perusahaan LSE	306
28.4. Tata Kelola Perusahaan Untuk Bank	308
28.5. Tata Kelola Perusahaan Untuk Lembaga Pemerintah	309
28.6. Evaluasi Kinerja Dewan	312
BAB 29 HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN	315
29.1. Jangkauan Pemangku Kepentingan	315
29.2. Dialog Pemangku Kepentingan	316
29.3. Pemangku Kepentingan Dan Proses Inti	318

29.4. Pemangku Kepentingan Dan Strategi	320
29.5. Pemangku Kepentingan Dan Taktik	321
29.6. Pemangku Kepentingan Dan Operasi	321
BAB 30 MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL	323
30.1. Risiko operasional	323
30.2. Definisi Risiko Operasional	324
30.3. Basel II dan Basel III	325
30.4. Pengukuran Risiko Operasional	327
30.5. Kesulitan Pengukuran	328
30.6. Perkembangan Risiko Operasional	330
BAB 31 MANAJEMEN RISIKO PROYEK	333
31.1. Pengantar Manajemen Risiko Proyek	333
31.2. Pengembangan Manajemen Risiko Proyek	334
31.3. Ketidakpastian Dalam Proyek	335
31.4. Siklus Hidup Proyek	337
31.5. Peluang Dalam Proyek	339
31.6. Analisis Dan Manajemen Risiko Proyek	340
BAB 32 MANAJEMEN RANTAI PASOKAN	343
32.1. Pentingnya Rantai Pasokan	343
32.2. Cakupan Rantai Pasokan	344
32.3. Kemitraan Strategis	346
32.4. Usaha Patungan	347
32.5. Pengalihdayaan Operasi	347
32.6. Risiko Dan Kontrak	349
BAGIAN VIII JAMINAN RISIKO	351
BAB 33 LINGKUNGAN KONTROL	355
33.1. Sifat Lingkungan Pengendalian	355
33.2. Tujuan Pengendalian Internal	356
33.3. Lingkungan Pengendalian	357
33.4. Fitur Lingkungan Pengendalian	359
33.5. Pengendalian Internal Kerangka CoCo	360
33.6. Budaya Keselamatan Yang Baik	362
BAB 34 TEKNIK PENJAMINAN RISIKO	363
34.1. Komite Audit	363
34.2. Peran Manajemen Risiko	365
34.3. Jaminan Risiko	366
34.4. Keluaran Manajemen Risiko	368
34.5. Mengontrol Penilaian Mandiri Risiko	368
34.6. Manfaat Penjaminan Risiko	369
BAB 35 KEGIATAN AUDIT INTERNAL	371
35.1. Ruang Lingkup Audit Internal	371
35.2. Peran Audit Internal	372
35.3. Melakukan Audit Internal	373

35.4. Manajemen Risiko Dan Audit Internal	375
35.5. Tanggung Jawab Manajemen	378
35.6. Lima Baris Jaminan	379
BAB 36 PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO	382
36.1. Pelaporan Risiko	382
36.2. Sarbanes–Oxley Act Of 2002	384
36.3. Laporan Risiko Oleh Perusahaan AS	385
36.4. Pelaporan Risiko Amal	387
36.5. Pelaporan Risiko Sektor Publik	388
36.6. Laporan Pemerintah Tentang Keamanan Nasional	389
DAFTAR PUSTAKA	392

BAGIAN I

PENGANTAR MANAJEMEN RISIKO

Hasil Pembelajaran Bagian Pertama

- Menghasilkan serangkaian definisi risiko dan manajemen risiko yang mapan dan menjelaskan kegunaan dari berbagai definisi tersebut;
- Daftar kisaran karakteristik risiko yang perlu diidentifikasi untuk memberikan deskripsi risiko lengkap dan membenarkan penyertaan setiap item;
- Meringkas pilihan untuk lampiran risiko ke berbagai atribut organisasi dan menjelaskan keuntungan dari setiap pendekatan;
- Mengidentifikasi fitur dari empat jenis risiko yang memungkinkan mereka untuk diidentifikasi sebagai risiko kepatuhan, bahaya, kontrol, dan peluang;
- Meringkas asal-usul dan perkembangan disiplin manajemen risiko, termasuk berbagai bidang dan pendekatan spesialis;
- Menjelaskan karakteristik manajemen risiko perusahaan (ERM) dan manfaat pendekatan ERM dibandingkan manajemen risiko tradisional;
- Meringkas prinsip-prinsip (PACED) dan tujuan manajemen risiko dan pentingnya strategi, taktik, operasi dan kepatuhan (STOC);
- Menjelaskan keluaran utama manajemen risiko dalam hal kewajiban wajib, jaminan, pengambilan keputusan dan proses inti yang efektif dan efisien (MADE2).

Studi Kasus: Bagaimana Mengelola Risiko

Rank mengoperasikan metodologi manajemen risiko komprehensif yang terintegrasi erat dengan struktur manajemennya untuk memberikan pengawasan dan tata kelola yang jelas atas risiko yang dianggap material bagi bisnisnya, dan untuk mempertahankan pengawasan berkelanjutan terhadap lingkungan operasinya untuk risiko yang muncul. Pendekatan ini berusaha untuk memastikan bahwa selera risiko yang jelas ditetapkan yang menyeimbangkan risiko dan peluang untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis grup. Dewan memiliki tanggung jawab atas kerangka kerja risiko dan menetapkan selera risiko grup, serta memastikan bahwa pengendalian risiko dibangun ke dalam pendekatan manajemen terhadap operasi. Komite audit bertanggung jawab untuk menilai efektivitas sistem manajemen risiko yang ada dan melakukan tinjauan independen terhadap rencana mitigasi risiko yang telah dirancang untuk risiko material.

Komite risiko Rank bertemu setiap bulan dengan tugas untuk melakukan tinjauan menyeluruh terhadap daftar risiko dan untuk memastikan bahwa manajemen bekerja secara efektif untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko saat risiko itu muncul dan secara berkelanjutan. Sesi kerja komite diadakan dengan manajemen departemen dan divisi untuk memastikan bahwa risiko diidentifikasi secara tepat waktu dan rencana tindakan yang efektif diterapkan. Pendekatan ini memastikan bahwa risiko diidentifikasi baik secara 'top-down' dan 'bottom-up' dari berbagai tingkat manajemen organisasi untuk memberikan jaminan bahwa daftar risiko komprehensif. Audit internal grup bekerja untuk mendukung komite risiko untuk

membantu mengelola identifikasi risiko dan melakukan tinjauan independen terhadap risiko bisnis dan kemajuannya dalam melaksanakan rencana tindakan mitigasi yang disepakati untuk setiap risiko yang relevan, yang statusnya dilaporkan kepada komite risiko setiap bulan.

ABIL: Ikhtisar manajemen risiko

Strategi manajemen risiko ABIL adalah menanamkan budaya risiko dan mendukung unit bisnis di dalam grup. Fokus utama adalah untuk memastikan bahwa unit bisnis beroperasi dalam parameter risiko yang akan mengarah pada bisnis yang berkelanjutan dan praktik manajemen risiko yang ditingkatkan. Struktur tersebut didukung oleh tiga pilar: kompetensi, kolaborasi, dan kemandirian.

Dalam satu decade yang lalu, proposisi nilai pelanggan ditingkatkan dengan menawarkan produk-produk baru seperti asuransi jangka pendek (pemakaman) dan investasi yang memperkenalkan risiko operasional dan kepatuhan tambahan. Produk-produk ini ditujukan untuk menyediakan aliran pendapatan yang terdiversifikasi, menurunkan biaya pendanaan, dan menarik basis pelanggan yang lebih beragam. Fungsi risiko kelompok telah diperluas sehubungan dengan sistem dan orang-orang untuk fokus pada bidang-bidang utama, seperti ketidakpatuhan terhadap persyaratan peraturan. Fungsi ini sangat penting dalam mitigasi penipuan tahun ini, untuk membantu deteksi dini dan penyelesaian tepat waktu.

Pendekatan manajemen risiko grup adalah metodologi dan filosofi manajemen risiko seluruh perusahaan yang disetujui untuk memastikan manajemen risiko yang memadai dan efektif. Selain itu, metodologi ini juga memberikan prinsip-prinsip peraturan dan pendekatan manajemen risiko yang memastikan bahwa prinsip-prinsip inti berikut dipatuhi:

- Pembagian tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas;
- Kerangka kerja dan proses manajemen risiko umum di seluruh perusahaan;
- Identifikasi peristiwa masa depan yang tidak pasti yang dapat mempengaruhi pencapaian rencana bisnis dan tujuan strategis; dan
- Integrasi aktivitas manajemen risiko di dalam perusahaan dan di seluruh rantai nilainya.

Tujuan manajemen risiko ABIL adalah untuk memastikan identifikasi, pemahaman, dan penilaian risiko secara proaktif, termasuk aktivitas yang dilakukan yang menghasilkan risiko yang dapat berdampak pada tujuan bisnis. Hal ini dilakukan melalui berbagai mekanisme manajemen risiko dan tata kelola serta badan pengawasan manajemen risiko.

BIS: Pendekatan terhadap risiko

Pendekatan manajemen risiko kami didasarkan pada akuntabilitas yang dilimpahkan di seluruh kelompok departemen dan jaringan organisasi mitra kami, sehingga risiko diberikan kepada mereka yang berada di tempat terbaik untuk mengelolanya, sambil mempertahankan akuntabilitas yang jelas. Risiko yang dapat dan harus dikelola di tingkat kelompok atau organisasi mitra tetap berada dalam entitas tersebut dan tunduk pada proses penjaminan dan pengawasan risiko mereka sendiri sejalan dengan proses manajemen risiko keseluruhan yang ditetapkan oleh departemen. Kinerja perusahaan dan tim risiko bertindak sebagai titik sentral untuk saran dan panduan tentang manajemen risiko yang efektif. Tim mengoordinasikan daftar risiko tingkat atas, yang merupakan rute peningkatan risiko kami yang paling signifikan.

Risiko untuk eskalasi ke daftar risiko tingkat atas diusulkan di semua tingkat kerja, tetapi hanya risiko yang dapat memiliki dampak lintas sektoral yang signifikan pada departemen yang disertakan.

Setelah tinjauan manajemen risiko oleh audit internal, kami terus fokus pada pengembangan keterampilan dan kapasitas dalam pendekatan kami terhadap manajemen risiko. Hal ini semakin meningkatkan konsistensi di seluruh departemen dan organisasi mitra kami. Penekanan berkelanjutan pada berbagi praktik yang baik dalam manajemen risiko, didukung oleh pelatihan dan pengembangan untuk staf kami telah meningkatkan proses yang kami sepakati untuk manajemen risiko. Proses manajemen risiko terus berjalan dengan baik di BIS dengan risiko meningkat di seluruh departemen dan pengawasan yang diberikan oleh dewan kami, komite dan anggota dewan non-eksekutif. Pekerjaan selama 12 bulan ke depan akan fokus pada pengembangan lebih lanjut keterampilan dan kapasitas untuk sepenuhnya menanamkan proses manajemen risiko BIS, memastikan pemahaman yang komprehensif di antara departemen dan organisasi mitra kami.

BAB I

PENDEKATAN UNTUK MENDEFINISIKAN RISIKO

1.1 DEFINISI RISIKO

Definisi Risiko menurut Oxford English Dictionary adalah sebagai berikut: 'kesempatan atau kemungkinan bahaya, kerugian, cedera atau konsekuensi merugikan lainnya', dan definisi risiko adalah 'terkena bahaya'. Dalam konteks ini, risiko digunakan untuk menandakan konsekuensi negatif. Namun, mengambil risiko juga dapat menghasilkan hasil yang positif. Kemungkinan ketiga adalah bahwa risiko terkait dengan ketidakpastian hasil. Ambil contoh memiliki mobil bermotor. Bagi kebanyakan orang, memiliki mobil adalah kesempatan untuk menjadi lebih mobile dan mendapatkan manfaat terkait. Namun, ada ketidakpastian dalam memiliki mobil yang terkait dengan biaya perawatan dan perbaikan. Akhirnya, mobil bisa terlibat dalam kecelakaan, jadi jelas ada hasil negatif yang bisa terjadi. Penting juga untuk mengingat kewajiban hukum yang terkait dengan kepemilikan mobil dan aturan yang harus dipatuhi saat mobil dikendarai di jalan.

Definisi risiko dapat ditemukan dari banyak sumber, dan beberapa definisi kunci disajikan pada Tabel 1.1. Definisi alternatif juga diberikan untuk menggambarkan sifat luas dari risiko yang dapat mempengaruhi organisasi. Institute of Risk Management (IRM) mendefinisikan risiko sebagai kombinasi dari kemungkinan suatu peristiwa dan konsekuensinya. Konsekuensi dapat berkisar dari positif hingga negatif. Ini adalah definisi yang dapat diterapkan secara luas dan praktis yang dapat dengan mudah diterapkan. Panduan internasional untuk definisi terkait risiko adalah Panduan ISO 73, dan ini mendefinisikan risiko sebagai 'efek ketidakpastian pada tujuan'. Definisi ini tampaknya mengasumsikan tingkat pengetahuan tertentu tentang manajemen risiko dan tidak mudah untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Arti dan penerapan definisi ini akan menjadi lebih jelas seiring dengan perkembangan pembaca melalui buku ini.

Versi sebelumnya dari Panduan 73 (2002) juga mencatat bahwa efek mungkin positif, negatif, atau penyimpangan dari yang diharapkan. Ketiga jenis kejadian ini dapat dikaitkan dengan risiko sebagai peluang, bahaya atau ketidakpastian, dan ini terkait dengan contoh kepemilikan mobil bermotor yang diuraikan di atas. Panduan ini mencatat bahwa risiko sering digambarkan oleh suatu peristiwa, perubahan keadaan, konsekuensi, atau kombinasi dari semuanya dan bagaimana mereka dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan risiko sebagai ketidakpastian dari suatu peristiwa yang terjadi yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan. IIA menambahkan bahwa risiko diukur dalam hal konsekuensi dan kemungkinan. Disiplin yang berbeda mendefinisikan istilah risiko dengan cara yang sangat berbeda. Definisi yang digunakan oleh profesional kesehatan dan keselamatan adalah bahwa risiko adalah kombinasi dari kemungkinan dan besarnya, tetapi ini mungkin tidak cukup untuk tujuan manajemen risiko yang lebih umum.

Mengingat bahwa ada banyak definisi yang tersedia untuk kata risiko, penting bagi organisasi untuk memilih definisi yang paling sesuai untuk tujuannya sendiri. Definisinya bisa sesempit atau sekomprensif yang diinginkan organisasi. Sebagai versi definisi yang

komprehensif dari kata risiko, penulis menawarkan sebagai berikut: Suatu peristiwa dengan kemampuan untuk mempengaruhi (menghambat, meningkatkan atau menyebabkan keraguan tentang) efektivitas dan efisiensi proses inti organisasi. Risiko dalam konteks organisasi biasanya didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dapat berdampak pada pemenuhan tujuan perusahaan. Namun, tujuan perusahaan biasanya tidak sepenuhnya dinyatakan oleh sebagian besar organisasi. Jika tujuan telah ditetapkan, mereka cenderung dinyatakan sebagai tujuan perubahan internal, tahunan. Hal ini terutama berlaku untuk tujuan pribadi yang ditetapkan untuk anggota staf dalam organisasi, di mana tujuan biasanya mengacu pada perubahan atau perkembangan, daripada operasi berkelanjutan atau rutin organisasi.

Tabel 1. 1 Definisi risiko

Organisasi	Definisi risiko
Panduan ISO 73 ISO 31000	Pengaruh ketidakpastian pada tujuan. Perhatikan bahwa efek mungkin positif, negatif, atau penyimpangan dari yang diharapkan. Juga, risiko sering digambarkan dengan suatu peristiwa, perubahan keadaan atau konsekuensi.
Institut Manajemen Risiko (IRM)	Risiko adalah kombinasi dari kemungkinan suatu peristiwa dan konsekuensinya. Konsekuensi dapat berkisar dari positif hingga negatif.
Buku Oranye dari HM Treasury	Ketidakpastian hasil, dalam rentang paparan, yang timbul dari kombinasi dampak dan kemungkinan kejadian potensial.
Institut Auditor Internal	Ketidakpastian suatu peristiwa yang terjadi yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dalam hal konsekuensi dan kemungkinan.

Secara umum diterima bahwa risiko paling baik didefinisikan dengan berkonsentrasi pada risiko sebagai peristiwa, seperti dalam definisi risiko yang diberikan dalam ISO 31000 dan definisi yang diberikan oleh Institute of Internal Auditors, yang ditetapkan dalam Tabel 1.1. Agar suatu risiko terwujud, suatu peristiwa harus terjadi. Oleh karena itu, mungkin suatu risiko dapat dengan mudah dianggap sebagai 'peristiwa yang tidak direncanakan dengan konsekuensi yang tidak terduga'. Kejelasan yang lebih besar kemungkinan akan dibawa ke proses manajemen risiko jika fokusnya adalah pada peristiwa. Misalnya, pertimbangkan apa yang dapat mengganggu pertunjukan teater.

Peristiwa yang dapat menyebabkan gangguan termasuk pemadaman listrik, tidak adanya aktor kunci, atau kegagalan transportasi yang substansial atau penutupan jalan yang menunda kedatangan penonton, serta sejumlah besar staf yang sakit. Setelah mengidentifikasi peristiwa yang dapat mengganggu pertunjukan, manajemen teater perlu memutuskan apa yang harus dilakukan untuk mengurangi kemungkinan salah satu peristiwa ini menyebabkan pembatalan pertunjukan. Analisis oleh manajemen teater ini adalah contoh dari manajemen risiko dalam praktiknya.

1.2 JENIS RISIKO

Risiko mungkin memiliki hasil positif atau negatif atau mungkin hanya menghasilkan ketidakpastian. Oleh karena itu, risiko dapat dianggap terkait dengan peluang atau kerugian atau adanya ketidakpastian bagi suatu organisasi. Setiap risiko memiliki karakteristiknya masing-masing yang memerlukan pengelolaan atau analisis tertentu. Dalam buku ini, risiko dibagi menjadi empat kategori:

- risiko kepatuhan (atau wajib);
- risiko bahaya (atau murni);
- risiko pengendalian (atau ketidakpastian);
- risiko peluang (atau spekulatif).

Secara umum, organisasi akan berusaha meminimalkan risiko kepatuhan, mengurangi risiko bahaya, mengelola risiko pengendalian, dan merangkul risiko peluang. Namun, penting untuk dicatat bahwa tidak ada pembagian risiko yang 'benar' atau 'salah'. Pembaca akan menemukan subdivisi lain dalam teks lain dan ini mungkin sama cocoknya. Mungkin, lebih umum untuk menemukan risiko yang digambarkan sebagai dua jenis, murni atau spekulatif. Memang, ada banyak perdebatan tentang terminologi manajemen risiko. Apa pun diskusi teoretisnya, masalah yang paling penting adalah bahwa organisasi mengadopsi sistem klasifikasi risiko yang paling cocok untuk keadaannya sendiri.

Ada peristiwa risiko tertentu yang hanya dapat menghasilkan hasil negatif. Risiko-risiko ini adalah risiko bahaya atau risiko murni, dan ini dapat dianggap sebagai risiko operasional atau yang dapat diasuransikan. Secara umum, organisasi akan memiliki toleransi terhadap risiko bahaya, dan ini perlu dikelola dalam tingkat yang dapat ditoleransi oleh organisasi. Contoh yang baik dari risiko bahaya yang dihadapi oleh banyak organisasi adalah pencurian. Ada risiko lain yang menimbulkan ketidakpastian tentang hasil dari suatu situasi. Ini dapat digambarkan sebagai risiko pengendalian dan sering dikaitkan dengan manajemen proyek. Secara umum, organisasi akan memiliki keengganan untuk mengendalikan risiko. Ketidakpastian dapat dikaitkan dengan manfaat yang dihasilkan proyek, serta ketidakpastian tentang pengiriman proyek tepat waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi. Manajemen risiko pengendalian akan sering dilakukan untuk memastikan bahwa hasil dari kegiatan bisnis berada dalam kisaran yang diinginkan. Tujuannya adalah untuk mengurangi perbedaan antara hasil yang diantisipasi dan hasil aktual.

Pada saat yang sama, organisasi dengan sengaja mengambil risiko, terutama risiko pasar atau komersial, untuk mencapai pengembalian yang positif. Ini dapat dianggap sebagai peluang atau risiko spekulatif, dan organisasi akan memiliki selera khusus untuk berinvestasi dalam risiko tersebut. Risiko peluang berhubungan dengan hubungan antara risiko dan pengembalian. Tujuannya adalah untuk mengambil tindakan yang melibatkan risiko untuk mencapai keuntungan positif. Fokus dari risiko peluang akan mengarah pada investasi. Penerapan alat dan teknik manajemen risiko untuk manajemen risiko bahaya adalah cabang manajemen risiko terbaik dan terlama, dan banyak dari teks ini akan berkonsentrasi pada risiko bahaya. Ada hierarki kendali yang berlaku untuk risiko bahaya, dan ini dibahas dalam Bab 16. Risiko bahaya dikaitkan dengan sumber potensi bahaya atau situasi dengan potensi merusak tujuan secara negatif dan manajemen risiko bahaya berkaitan dengan memitigasi

dampak potensial. Risiko bahaya adalah risiko paling umum yang terkait dengan manajemen risiko operasional, termasuk program kesehatan dan keselamatan kerja.

Risiko pengendalian dikaitkan dengan kejadian yang tidak diketahui dan tidak terduga. Mereka kadang-kadang disebut sebagai risiko ketidakpastian dan mereka bisa sangat sulit untuk diukur. Risiko pengendalian sering dikaitkan dengan manajemen proyek dan penerapan taktik. Dalam keadaan ini, diketahui bahwa peristiwa akan terjadi, tetapi konsekuensi yang tepat dari peristiwa tersebut sulit diprediksi dan dikendalikan. Oleh karena itu, pendekatan ini didasarkan pada pengelolaan ketidakpastian tentang potensi dampak dan konsekuensi dari peristiwa-peristiwa ini

Ada dua aspek utama yang terkait dengan risiko peluang. Ada risiko/bahaya yang terkait dengan mengambil peluang, tetapi ada juga risiko yang terkait dengan tidak mengambil peluang. Risiko peluang mungkin tidak terlihat atau tidak terlihat secara fisik, dan seringkali bersifat finansial. Meskipun risiko peluang diambil dengan maksud untuk memperoleh hasil yang positif, hal ini tidak dijamin. Namun demikian, pendekatan keseluruhan adalah untuk merangkul peluang dan risiko peluang yang terkait. Peluang risiko untuk usaha kecil termasuk memindahkan bisnis ke lokasi baru, memperoleh properti baru, memperluas bisnis dan diversifikasi ke produk baru.

1.3 DESKRIPSI RISIKO

Untuk memahami sepenuhnya suatu risiko, deskripsi terperinci diperlukan agar pemahaman bersama tentang risiko dapat diidentifikasi dan kepemilikan/tanggung jawab dapat dipahami dengan jelas. Tabel 1.2 mencantumkan rentang informasi yang harus dicatat untuk memahami sepenuhnya suatu risiko. Daftar informasi yang tercantum dalam Tabel 1.2 paling sesuai untuk risiko bahaya dan daftar tersebut perlu dimodifikasi untuk memberikan gambaran lengkap tentang risiko pengendalian atau peluang.

Tabel 1. 2 Deskripsi risiko

<p>Pernyataan risiko, termasuk ruang lingkup risiko dan perincian kemungkinan kejadian dan ketergantungan.</p> <p>Sifat risiko, termasuk rincian klasifikasi risiko dan skala waktu dampak potensial.</p> <p>Pemangku kepentingan dalam risiko, baik internal maupun eksternal.</p> <p>Sikap risiko, selera, toleransi, batasan risiko dan/atau kriteria risiko.</p> <p>Kemungkinan dan besarnya peristiwa dan konsekuensi jika risiko terwujud pada tingkat saat ini / sisa.</p> <p>Standar pengendalian yang diperlukan, tingkat target risiko atau kriteria risiko</p> <p>Insiden dan pengalaman kerugian.</p> <p>Mekanisme dan aktivitas kontrol yang ada.</p> <p>Tanggung jawab untuk mengembangkan strategi dan kebijakan risiko.</p> <p>Potensi peningkatan risiko dan tingkat kepercayaan pada kontrol yang ada.</p> <p>Rekomendasi peningkatan risiko dan tenggat waktu implementasi.</p> <p>Tanggung jawab untuk mengimplementasikan peningkatan.</p> <p>Tanggung jawab untuk mengaudit kepatuhan risiko.</p>

Agar rentang informasi yang benar dapat dikumpulkan tentang setiap risiko, perbedaan antara risiko kepatuhan, bahaya, pengendalian, dan peluang perlu dipahami dengan jelas. Contoh di bawah ini dimaksudkan untuk membedakan keempat jenis risiko tersebut, sehingga informasi yang diperlukan untuk menggambarkan setiap jenis risiko dapat diidentifikasi.

Berbagai Risiko Komputer

Untuk memahami perbedaan antara risiko kepatuhan, bahaya, kontrol, dan peluang, contoh penggunaan komputer sangat membantu. Mengoperasikan sistem komputer melibatkan pemenuhan kewajiban hukum tertentu; khususnya, persyaratan perlindungan data dan ini adalah risiko kepatuhan. Infeksi virus adalah risiko operasional atau bahaya dan tidak akan ada manfaat bagi organisasi yang menderita serangan virus pada program perangkat lunaknya. Ketika organisasi menginstal atau memutakhirkan paket perangkat lunak, risiko kontrol akan dikaitkan dengan proyek pemutakhiran.

Pemilihan perangkat lunak baru juga merupakan risiko peluang, di mana tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menginstal perangkat lunak baru, tetapi ada kemungkinan bahwa perangkat lunak baru akan gagal memberikan semua fungsionalitas yang dimaksudkan dan manfaat peluang tidak akan tercapai. Faktanya, kegagalan fungsionalitas sistem perangkat lunak baru dapat secara substansial merusak operasi organisasi.

1.4 TINGKAT RISIKO BAWAAN

Penting untuk memahami tingkat yang tidak terkendali dari semua risiko yang telah diidentifikasi. Ini adalah tingkat risiko sebelum tindakan apa pun diambil untuk mengubah kemungkinan atau besarnya risiko. Meskipun ada keuntungan dalam mengidentifikasi tingkat risiko yang melekat, ada kesulitan praktis dalam mengidentifikasi ini dengan beberapa jenis risiko.

Mengidentifikasi tingkat risiko bawaan memungkinkan untuk mengidentifikasi pentingnya tindakan pengendalian yang ada. IIA sebelumnya berpandangan bahwa penilaian semua risiko harus dimulai dengan identifikasi tingkat risiko yang melekat. Panduan dari IIA sebelumnya telah menyatakan bahwa: 'dalam penilaian risiko, kami melihat risiko yang melekat sebelum mempertimbangkan kontrol apa pun.' Meskipun ada banyak perdebatan tentang apakah akan melakukan penilaian risiko pada tingkat bawaan atau saat ini, tujuan dari setiap risiko penilaian tetap sama. Ini untuk mengidentifikasi apa yang diyakini sebagai tingkat risiko saat ini dan mengidentifikasi kontrol utama yang ada untuk memastikan bahwa tingkat saat ini benar-benar tercapai.

Seringkali, matriks risiko digunakan untuk menunjukkan tingkat risiko yang melekat dalam hal kemungkinan dan besarnya. Tingkat risiko residual atau saat ini dapat diidentifikasi, setelah pengendalian atau pengendalian diterapkan. Upaya yang diperlukan untuk mengurangi risiko dari level inheren ke level saat ini dapat ditunjukkan dengan jelas pada matriks risiko. Terminologi bervariasi dan tingkat risiko yang melekat kadang-kadang disebut sebagai risiko absolut atau risiko kotor. Juga, tingkat risiko saat ini sering disebut sebagai tingkat residu, tingkat bersih, atau tingkat risiko yang dikelola. Contoh dalam kotak di bawah

ini memberikan contoh bagaimana aktivitas berisiko tinggi secara inheren dikurangi ke tingkat risiko yang lebih rendah dengan penerapan opsi respons risiko yang masuk akal dan praktis.

Menyeberang Jalan

Menyeberangi jalan yang sibuk akan sangat berbahaya jika tidak ada kontrol di tempat dan lebih banyak kecelakaan akan terjadi. Ketika risiko secara inheren berbahaya, perhatian yang lebih besar diberikan pada tindakan pengendalian yang ada, karena persepsi risiko jauh lebih tinggi. Pejalan kaki tidak menyeberang jalan tanpa melihat dan pengemudi selalu sadar bahwa pejalan kaki dapat masuk ke jalan. Seringkali, tindakan pengendalian lalu lintas lainnya diperlukan untuk mengurangi kecepatan pengendara atau meningkatkan kesadaran risiko baik pengendara maupun pejalan kaki.

1.5 SISTEM KLASIFIKASI RISIKO

Risiko dapat diklasifikasikan menurut sifat atribut risiko, seperti skala waktu dampak, dan sifat dampak dan/atau kemungkinan besarnya risiko. Mereka juga dapat diklasifikasikan menurut skala waktu dampak setelah peristiwa terjadi. Sumber risiko juga dapat digunakan sebagai dasar klasifikasi. Dalam hal ini, risiko dapat diklasifikasikan menurut asalnya, seperti counterparty atau risiko kredit. Cara lebih lanjut untuk mengklasifikasikan risiko adalah dengan mempertimbangkan sifat dampaknya. Beberapa risiko dapat menyebabkan kerugian keuangan organisasi, sedangkan yang lain akan berdampak pada kegiatan atau infrastruktur. Selanjutnya, risiko dapat berdampak pada reputasi organisasi, atau pada statusnya dan cara persepsinya dalam pasar.

Risiko juga dapat diklasifikasikan menurut komponen atau fitur organisasi yang akan terpengaruh. Misalnya, risiko dapat diklasifikasikan menurut apakah mereka akan berdampak pada orang, tempat, proses atau produk. Pertimbangan penting bagi organisasi ketika memutuskan sistem klasifikasi risiko mereka adalah untuk menentukan apakah risiko akan diklasifikasikan menurut sumber risiko, komponen yang terkena dampak, atau konsekuensi dari terwujudnya risiko. Organisasi individu akan memutuskan sistem klasifikasi risiko yang paling sesuai untuk mereka, tergantung pada sifat organisasi dan aktivitasnya. Juga, banyak standar dan kerangka kerja manajemen risiko menyarankan sistem klasifikasi risiko tertentu. Jika organisasi mengadopsi salah satu dari standar ini, maka organisasi tersebut akan cenderung mengikuti sistem klasifikasi yang direkomendasikan.

Sistem klasifikasi risiko yang dipilih harus sepenuhnya relevan dengan organisasi yang bersangkutan. Tidak ada sistem klasifikasi universal yang memenuhi persyaratan semua organisasi. Ada kemungkinan bahwa setiap risiko perlu diklasifikasikan dalam beberapa cara untuk memahami dengan jelas potensi dampaknya. Namun, banyak sistem klasifikasi menawarkan struktur umum atau serupa, seperti yang dijelaskan dalam Bab 11.

1.6 KEMUNGKINAN DAN BESARNYA RISIKO

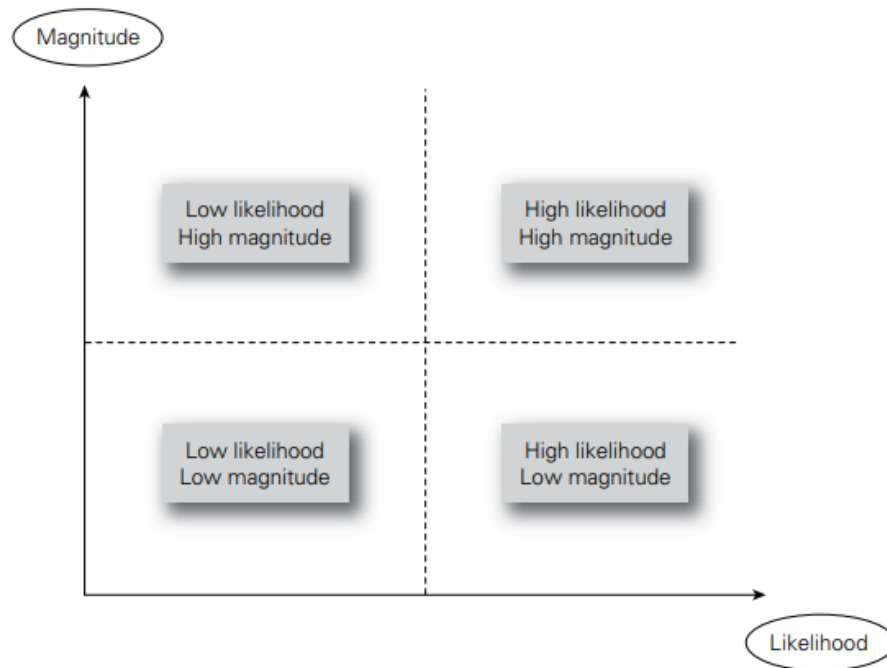
Kemungkinan dan besaran risiko paling baik ditunjukkan dengan menggunakan matriks risiko. Matriks risiko dapat diproduksi dalam berbagai format. Format apa pun yang digunakan untuk matriks risiko, itu adalah alat yang sangat berharga bagi praktisi manajemen risiko. Gaya dasar matriks risiko memplot kemungkinan suatu peristiwa terhadap besarnya

atau dampak jika peristiwa itu terwujud. Gambar 1.1 adalah ilustrasi matriks risiko sederhana, juga disebut sebagai peta risiko atau peta panas. Ini adalah metode yang umum digunakan untuk mengilustrasikan kemungkinan risiko dan besarnya (atau tingkat keparahan) peristiwa jika risiko tersebut terwujud. Penggunaan matriks risiko untuk menggambarkan kemungkinan dan besarnya risiko adalah alat manajemen risiko yang penting secara fundamental. Matriks risiko dapat digunakan untuk memplot sifat risiko individu, sehingga organisasi dapat memutuskan apakah risiko tersebut dapat diterima dan sesuai dengan selera risiko dan/atau kapasitas risiko organisasi.

Sepanjang buku ini, format standar untuk menyajikan matriks risiko telah diadopsi. Sumbu horizontal digunakan untuk mewakili kemungkinan. Istilah kemungkinan digunakan daripada frekuensi, karena kata frekuensi menyiratkan bahwa peristiwa pasti akan terjadi dan matriks risiko mencatat seberapa sering peristiwa ini terjadi. Kemungkinan adalah kata yang lebih luas yang mencakup frekuensi, tetapi juga mengacu pada kemungkinan peristiwa yang tidak mungkin terjadi. Namun, dalam literatur manajemen risiko, kata 'probabilitas' akan sering digunakan untuk menggambarkan kemungkinan terjadinya risiko.

Sumbu vertikal digunakan untuk menunjukkan besarnya pada Gambar 1.1. Kata besaran digunakan daripada tingkat keparahan, sehingga gaya matriks risiko yang sama dapat digunakan untuk menggambarkan risiko kepatuhan, bahaya, pengendalian, dan peluang. Keparahan menyiratkan bahwa peristiwa itu tidak diinginkan dan, oleh karena itu, terkait dengan kepatuhan dan risiko bahaya. Besarnya risiko dapat dianggap sebagai tingkat bruto atau inherennya sebelum pengendalian diterapkan. Gambar 1.1 memplot kemungkinan terhadap besarnya suatu peristiwa. Namun, pertimbangan yang lebih penting bagi manajer risiko bukanlah besarnya peristiwa tersebut, tetapi dampak dari peristiwa tersebut dan konsekuensi yang mengikutinya. Misalnya, kebakaran besar dapat terjadi yang menghancurkan gudang perusahaan distribusi dan logistik. Meskipun besarnya peristiwa tersebut mungkin besar, jika asuransi yang memadai tersedia, dampaknya dalam hal biaya keuangan bagi perusahaan dapat menjadi minimal, dan jika perusahaan telah membuat rencana untuk mengatasi peristiwa semacam itu, konsekuensinya bagi keseluruhan bisnis mungkin jauh lebih sedikit daripada yang diharapkan.

Besarnya suatu peristiwa dapat dianggap sebagai tingkat yang melekat pada peristiwa tersebut dan dampaknya dapat dianggap sebagai tingkat yang dikelola risikonya. Karena dampak (dan konsekuensi terkait) dari suatu peristiwa biasanya lebih penting daripada besarnya (atau tingkat keparahannya), setiap matriks risiko yang digunakan dalam sisa buku ini akan memplot dampak terhadap kemungkinan, daripada besarnya terhadap kemungkinan.



Gambar 1. 1 Kemungkinan dan besaran risiko

Matriks risiko digunakan di seluruh buku ini untuk memberikan representasi visual risiko. Ini juga dapat digunakan untuk menunjukkan kemungkinan mekanisme pengendalian risiko yang dapat diterapkan. Matriks risiko juga dapat digunakan untuk mencatat tingkat risiko yang melekat, saat ini (atau residual) dan target. Shading atau kode warna sering digunakan pada matriks risiko untuk memberikan representasi visual tentang pentingnya setiap risiko yang dipertimbangkan. Saat risiko bergerak ke sudut kanan atas matriks risiko, risiko menjadi lebih mungkin dan memiliki dampak yang lebih besar. Oleh karena itu, risiko menjadi lebih penting dan tindakan pengendalian risiko yang cepat dan efektif perlu dilakukan.

BAB 2

DAMPAK RISIKO PADA ORGANISASI

2.1 TINGKAT RISIKO

Menyusul peristiwa di sistem keuangan dunia selama tahun 2008, semua organisasi menaruh minat yang lebih besar pada risiko dan manajemen risiko. Semakin dipahami bahwa manajemen risiko yang eksplisit dan terstruktur membawa manfaat. Dengan mengambil pendekatan proaktif terhadap risiko dan manajemen risiko, organisasi akan dapat mencapai empat bidang peningkatan berikut:

- Strategi, karena risiko yang terkait dengan opsi strategis yang berbeda akan dianalisis sepenuhnya dan keputusan strategis yang lebih baik akan dicapai.
- Taktik, karena pertimbangan akan diberikan pada pemilihan taktik dan risiko yang terlibat dalam alternatif yang mungkin tersedia.
- Operasi, karena kejadian yang dapat menyebabkan gangguan akan diidentifikasi terlebih dahulu dan tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kejadian tersebut, membatasi kerusakan yang disebabkan oleh kejadian tersebut dan menanggung biaya kejadian tersebut.
- Kepatuhan akan ditingkatkan karena risiko yang terkait dengan kegagalan untuk mencapai kepatuhan terhadap undang-undang dan kewajiban pelanggan akan diakui.

Tidak lagi dapat diterima bagi organisasi untuk menemukan diri mereka dalam posisi di mana peristiwa tak terduga menyebabkan kerugian finansial, gangguan pada operasi normal, kerusakan reputasi dan hilangnya kehadiran pasar. Pemangku kepentingan sekarang berharap bahwa organisasi akan memperhitungkan sepenuhnya risiko yang dapat menyebabkan gangguan dalam operasi, keterlambatan pengiriman proyek, atau kegagalan dalam menjalankan strategi. Eksposur yang disajikan oleh risiko individu dapat didefinisikan dalam hal kemungkinan risiko terwujud dan dampak risiko ketika itu terwujud. Ketika eksposur risiko meningkat, kemungkinan dampak juga akan meningkat. Panduan 73 mengacu pada pengukuran kemungkinan dan dampak ini sebagai 'tingkat risiko' saat ini atau sisa. Tingkat risiko ini harus dibandingkan dengan sikap risiko dan selera risiko organisasi untuk risiko jenis itu. Selera risiko terkadang digambarkan sebagai seperangkat kriteria risiko.

Di seluruh buku ini, istilah 'besar' digunakan untuk menunjukkan ukuran peristiwa yang telah atau mungkin terjadi. Istilah 'dampak' digunakan untuk menentukan bagaimana peristiwa tersebut memengaruhi keuangan, operasi, reputasi, dan/atau pasar (FIRM) organisasi. Penggunaan terminologi ini juga konsisten dengan penggunaan dampak dalam evaluasi perencanaan kelangsungan bisnis. Ini adalah ukuran risiko pada tingkat saat ini. Istilah 'konsekuensi' digunakan dalam buku ini untuk menunjukkan sejauh mana peristiwa tersebut mengakibatkan kegagalan untuk mencapai strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC) yang efektif dan efisien.

Cedera Pada Pemain Kunci

Klub olahraga ingin mengurangi kemungkinan pemain kunci absen karena cedera. Namun, pemain kunci bisa cedera dan klub perlu mempertimbangkan dampak dari peristiwa semacam itu sebelum hal itu terjadi. Jika cederanya serius, pemain mungkin absen untuk waktu yang lama. Kemungkinan besar akan ada dampak substansial, yang akan paling jelas terlihat di lapangan di mana keberhasilan tim kemungkinan besar akan berkurang. Namun, konsekuensi lain juga dapat terjadi dan ini dapat mencakup hilangnya pendapatan dari penjualan kaus dan barang dagangan lainnya dengan nama dan nomor pemain tersebut. Pengaturan untuk mengurangi potensi hilangnya pendapatan juga harus dipertimbangkan.

2.2 DAMPAK RISIKO BAHAYA

Risiko bahaya merusak tujuan, dan tingkat dampak risiko tersebut adalah ukuran signifikansinya. Manajemen risiko memiliki sejarah terpanjang dan asal paling awal dalam pengelolaan risiko bahaya. Manajemen risiko bahaya berkaitan erat dengan pengelolaan risiko yang dapat diasuransikan. Ingatlah bahwa risiko bahaya (atau murni) hanya dapat memiliki hasil negatif. Manajemen risiko bahaya berkaitan dengan isu-isu seperti kesehatan dan keselamatan di tempat kerja, pencegahan kebakaran, menghindari kerusakan properti dan konsekuensi dari produk yang cacat. Risiko bahaya dapat menyebabkan gangguan pada operasi normal, serta mengakibatkan peningkatan biaya dan publisitas yang buruk terkait dengan peristiwa yang mengganggu.

Risiko bahaya terkait dengan ketergantungan bisnis, termasuk TI dan layanan pendukung lainnya. Ada peningkatan ketergantungan pada infrastruktur TI dari sebagian besar organisasi dan sistem TI dapat terganggu oleh kerusakan komputer atau kebakaran di ruang server, serta infeksi virus dan peretasan atau serangan komputer yang disengaja. Pencurian dan penipuan juga dapat menjadi risiko bahaya yang signifikan bagi banyak organisasi. Hal ini terutama berlaku untuk organisasi yang menangani uang tunai atau mengelola sejumlah besar transaksi keuangan. Teknik yang relevan untuk menghindari pencurian dan penipuan termasuk prosedur keamanan yang memadai, pemisahan tugas keuangan, dan prosedur otorisasi dan delegasi, serta pemeriksaan staf sebelum bekerja.

Perlu direfleksikan pada terminologi, karena ini sangat penting dalam kaitannya dengan risiko bahaya, jika suatu peristiwa terjadi. Jika risiko bahaya terwujud, itu mungkin memiliki besaran yang sangat besar, seperti penghancuran gudang distribusi utama suatu organisasi. Peristiwa berkekuatan besar ini akan berdampak pada organisasi terkait dengan potensi biaya keuangan, perusakan infrastruktur, kerusakan reputasi, dan ketidakmampuan berfungsi di pasar. Besaran mewakili tingkat risiko bruto atau bawaan.

Namun, dampak dari acara tersebut akan berkurang karena kontrol yang ada. Dampak mewakili tingkat risiko bersih, sisa atau saat ini. Kontrol ini mengurangi dampak keuangan, tingkat kerusakan infrastruktur, serta kontrol yang dirancang untuk melindungi reputasi dan aktivitas pasar. Tapi, yang juga penting bagi organisasi adalah akibat dari kebakaran gudang yang besar. Konsekuensi-konsekuensi ini berhubungan dengan efek yang mungkin ditimbulkan oleh kebakaran terhadap strategi, taktik, operasi, dan aktivitas kepatuhan dalam organisasi. Ada kemungkinan kebakaran besar akan menyebabkan kerugian finansial yang

signifikan yang ditanggung oleh asuransi, sehingga peristiwa besar ini berdampak kecil pada keuangan organisasi. Manajemen krisis dan kelangsungan bisnis yang efektif akan memastikan bahwa konsekuensi dari kebakaran besar ini dari sudut pandang pelanggan akan dikelola dengan baik sehingga pelanggan tidak perlu menyadari bahwa telah terjadi kebakaran besar. Terakhir, pentingnya risiko kepatuhan tidak boleh diremehkan.

Risiko kepatuhan dapat menjadi substansial bagi banyak organisasi, terutama sektor bisnis yang sangat diatur. Dalam beberapa kasus, kepatuhan terhadap persyaratan wajib, mewakili 'lisensi untuk beroperasi' dan kegagalan untuk mencapai tingkat aktivitas kepatuhan yang disyaratkan oleh regulator terkait dapat berdampak signifikan pada reputasi organisasi dan konsekuensi substansial untuk aktivitas bisnis rutin.

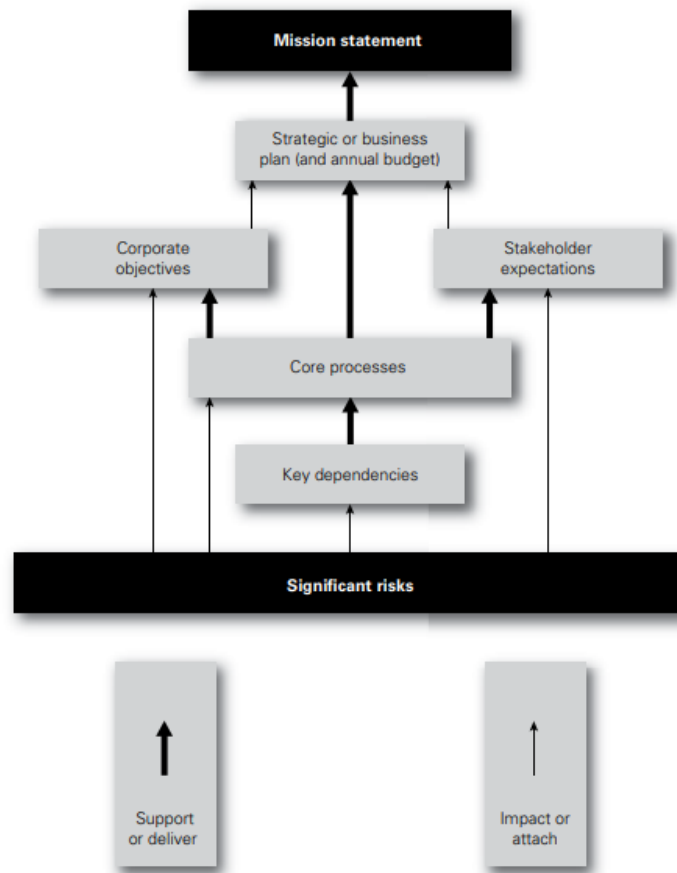
2.3 KETERKAITAN RISIKO

Meskipun sebagian besar definisi standar risiko mengacu pada risiko yang melekat pada tujuan perusahaan, Gambar 2.1 memberikan ilustrasi opsi untuk lampiran risiko. Risiko ditunjukkan dalam diagram sebagai risiko yang mampu memengaruhi dependensi utama yang memberikan proses inti organisasi. Tujuan perusahaan dan harapan pemangku kepentingan membantu menentukan proses inti organisasi. Proses inti ini adalah komponen kunci dari sifat yang ada dan peningkatan model bisnis di masa depan dan dapat berhubungan dengan operasi, taktik dan strategi perusahaan, serta aktivitas kepatuhan, sebagaimana dibahas lebih lanjut dalam Bab 19.

Maksud dari Gambar 2.1 adalah untuk menunjukkan bahwa risiko signifikan dapat dikaitkan dengan fitur organisasi selain tujuan perusahaan. Risiko yang signifikan dapat diidentifikasi dengan mempertimbangkan ketergantungan utama organisasi, tujuan perusahaan dan/atau harapan pemangku kepentingan, serta dengan analisis proses inti organisasi. Misalnya, kegagalan Northern Rock terjadi karena pasar uang grosir, tempat bank bergantung, berhenti berfungsi. Cara lain untuk melihat konsep lampiran risiko adalah dengan mempertimbangkan bahwa fitur yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 menawarkan titik awal alternatif untuk melakukan penilaian risiko.

Misalnya, penilaian risiko dapat dilakukan dengan menanyakan 'apa yang diharapkan pemangku kepentingan dari kita?' dan 'risiko apa yang dapat memengaruhi pemenuhan harapan pemangku kepentingan tersebut?' Dalam rangka menghadapi krisis keuangan baru-baru ini, bank dan lembaga keuangan lainnya menetapkan tujuan operasional dan strategis. Dengan menganalisis tujuan tersebut dan mengidentifikasi risiko yang dapat mencegah pencapaiannya, manajemen risiko memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan berisiko tinggi yang pada akhirnya menyebabkan kegagalan organisasi. Contoh ini menggambarkan bahwa melampirkan risiko ke atribut selain tujuan tidak hanya mungkin tetapi mungkin diinginkan dalam keadaan ini.

Jelaslah bahwa risiko lebih besar dalam keadaan perubahan. Oleh karena itu, menghubungkan risiko dengan tujuan perubahan bukanlah hal yang tidak masuk akal, tetapi analisis masing-masing tujuan pada gilirannya mungkin tidak mengarah pada pengenalan/identifikasi risiko yang kuat. Bagaimanapun, tujuan bisnis biasanya dinyatakan pada tingkat yang terlalu tinggi untuk keberhasilan penerapan risiko.



Gambar 2.1 Lampiran risiko

Agar bermanfaat bagi organisasi, tujuan perusahaan harus disajikan sebagai pernyataan lengkap tentang tujuan jangka pendek, menengah dan panjang organisasi. Tujuan perubahan internal, tahunan biasanya tidak memadai, karena mereka mungkin gagal mengidentifikasi sepenuhnya persyaratan operasional (atau efisiensi), perubahan (atau persaingan), dan strategis (atau kepemimpinan) organisasi. Kerugian paling penting yang terkait dengan pendekatan 'berdasarkan tujuan' terhadap risiko dan manajemen risiko adalah bahaya mempertimbangkan risiko di luar konteks yang memunculkannya. Risiko yang dianalisa dengan cara yang terpisah dari situasi yang menyebabkannya tidak akan mampu melakukan evaluasi yang teliti dan terinformasi. Dapat dikatakan bahwa analisis yang lebih kuat dapat dicapai ketika pendekatan 'berbasis ketergantungan' untuk manajemen risiko diadopsi.

Masih menjadi kasus bahwa banyak organisasi terus menggunakan analisis tujuan perusahaan sebagai sarana untuk mengidentifikasi risiko, karena beberapa manfaat memang muncul dari pendekatan ini. Misalnya, menggunakan pendekatan 'berdasarkan tujuan' ini memfasilitasi analisis risiko dalam kaitannya dengan aspek positif dan tidak pasti dari peristiwa yang mungkin terjadi, serta memfasilitasi analisis aspek negatif dan kepatuhan. Jika keputusan diambil untuk mengaitkan risiko dengan tujuan organisasi, penting bahwa tujuan ini telah dikembangkan sepenuhnya dan sepenuhnya. Tidak hanya tujuan perlu ditantang untuk

memastikan bahwa mereka penuh dan lengkap, tetapi asumsi yang mendukung tujuan juga harus mendapat perhatian yang cermat dan kritis.

Proses inti dibahas dalam Bab 19 dan dapat dianggap sebagai proses tingkat tinggi yang mendorong organisasi. Dalam contoh klub olahraga, salah satu proses kuncinya adalah proses operasional 'memberikan hasil yang sukses di lapangan'. Risiko mungkin melekat pada proses inti ini, serta melekat pada tujuan dan/atau dependensi utama. Proses inti dapat diklasifikasikan sebagai strategis, taktis, operasional dan kepatuhan (STOC). Dalam semua kasus, proses inti harus efektif dan efisien. Kegiatan manajemen risiko yang matang (atau canggih) kemudian dapat dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses inti. Meskipun risiko dapat dilampirkan ke fitur lain dari organisasi, pendekatan standar adalah untuk melampirkan risiko ke tujuan perusahaan. Salah satu definisi standar risiko adalah bahwa risiko adalah sesuatu yang dapat mempengaruhi (melemahkan, meningkatkan atau menimbulkan keraguan) pencapaian tujuan perusahaan. Ini adalah definisi yang berguna, tetapi tidak memberikan satu-satunya titik awal untuk mengidentifikasi risiko yang signifikan.

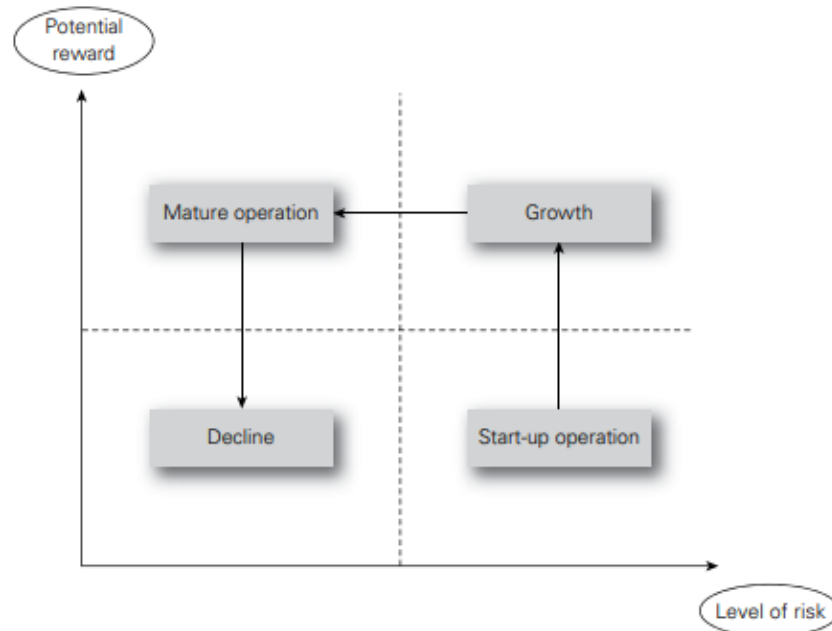
Keterikatan risiko pada ketergantungan utama dan, terutama, harapan pemangku kepentingan menjadi lebih umum. Pentingnya pemangku kepentingan dan harapan mereka dibahas secara lebih rinci di Bab 29. Penggunaan dependensi utama untuk mengidentifikasi risiko dapat menjadi latihan yang mudah. Organisasi perlu menanyakan apa saja fitur atau komponen organisasi dan konteks eksternalnya yang merupakan kunci keberhasilan. Hal ini akan menghasilkan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Hal ini sering disebut sebagai analisis SWOT. Setelah mengidentifikasi dependensi utama, sebagaimana diatur dalam Tabel 13.1, organisasi kemudian dapat mempertimbangkan risiko yang akan berdampak pada dependensi ini. Pendekatan ini dibahas secara lebih rinci dengan contoh-contoh praktis dari risiko yang disajikan pada Tabel 13.1 dan Tabel 15.2.

2.4 RISIKO DAN IMBALAN

Fitur lain dari risiko dan manajemen risiko adalah bahwa banyak risiko yang diambil oleh organisasi untuk mencapai imbalan. Gambar 2.2 mengilustrasikan hubungan antara tingkat risiko dan ukuran imbalan yang diantisipasi. Sebuah bisnis akan meluncurkan produk baru karena percaya bahwa keuntungan yang lebih besar tersedia dari keberhasilan pemasaran produk tersebut. Dalam meluncurkan produk baru, organisasi akan menempatkan sumber daya pada risiko karena telah memutuskan bahwa sejumlah pengambilan risiko adalah tepat. Nilai pada risiko mewakili selera risiko organisasi sehubungan dengan aktivitas yang dilakukan.

Ketika sebuah organisasi menempatkan nilai pada risiko dengan cara ini, ia harus melakukannya dengan pengetahuan penuh tentang eksposur risiko dan harus puas bahwa eksposur risiko berada dalam selera organisasi. Lebih penting lagi, ia harus memastikan bahwa ia memiliki sumber daya yang cukup untuk menutupi eksposur risiko. Dengan kata lain, eksposur risiko harus dikuantifikasi, keinginan untuk mengambil tingkat risiko tersebut harus dikonfirmasi, dan kapasitas organisasi untuk menahan konsekuensi merugikan yang dapat diperkirakan sebelumnya harus ditetapkan dengan jelas. Tidak semua aktivitas bisnis akan menawarkan pengembalian yang sama untuk tingkat risiko yang sama. Operasi awal biasanya

berisiko tinggi dan pengembalian awal yang diharapkan mungkin rendah. Gambar 2.2 menunjukkan kemungkinan risiko versus pengembangan penghargaan untuk organisasi baru atau produk baru. Aktivitas akan dimulai di sudut kanan bawah sebagai operasi awal, yang berisiko tinggi dan pengembalian rendah.



Gambar 2.2 Risiko dan imbalan

Seiring berkembangnya bisnis, kemungkinan akan bergerak ke tingkat pengembalian yang lebih tinggi untuk tingkat risiko yang sama. Ini adalah fase pertumbuhan untuk bisnis atau produk. Saat investasi jatuh tempo, imbalannya mungkin tetap tinggi, tetapi risikonya akan berkurang. Akhirnya, sebuah organisasi akan menjadi sepenuhnya matang dan bergerak menuju kuadran risiko rendah dan hasil rendah. Harapan normal di pasar yang sangat matang adalah bahwa organisasi atau produk akan mengalami penurunan.

Risiko tertentu yang dihadapi organisasi perlu diidentifikasi oleh manajemen atau organisasi. Teknik manajemen risiko yang tepat kemudian perlu diterapkan pada risiko yang telah diidentifikasi. Sifat respons risiko ini dan sifat dampaknya dibahas di Bagian Empat buku ini. Pembahasan di atas tentang risiko dan imbalan berlaku untuk risiko peluang. Namun, harus selalu terjadi bahwa upaya manajemen risiko menghasilkan imbalan. Dalam kasus risiko bahaya, kemungkinan imbalan untuk upaya manajemen risiko yang meningkat akan lebih sedikit peristiwa yang mengganggu. Dalam hal risiko proyek, imbalan atas upaya manajemen risiko yang meningkat adalah bahwa proyek lebih mungkin diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, dan sesuai spesifikasi/kualitas.

Untuk risiko peluang, analisis risiko versus imbalan harus menghasilkan lebih sedikit produk baru yang gagal dan tingkat keuntungan yang lebih tinggi atau (paling buruk) tingkat kerugian yang lebih rendah untuk semua aktivitas baru atau produk baru. Dalam semua kasus, keuntungan atau tingkat layanan yang ditingkatkan adalah hadiah untuk mengambil risiko. Konsep analisis risiko versus imbalan dalam kaitannya dengan risiko strategis dibahas secara lebih rinci pada Gambar 15.2.

Risiko Versus Imbalan

Dalam Grand Prix Formula 1, tim Ferrari memutuskan untuk mengirim seorang pebalap dengan ban cuaca basah, sebelum hujan benar-benar dimulai. Ban cuaca basah sangat cepat aus dalam kondisi kering dan membuat mobil jauh lebih lambat. Jika hujan segera turun, ini akan menjadi keputusan yang sangat baik. Faktanya, hujan tidak turun selama empat atau lima putaran, saat itu pengemudi telah disalip oleh sebagian besar pembalap lain dan bannya untuk cuaca basah rusak dalam kondisi kering. Dia harus kembali ke pit untuk mendapatkan set ban baru yang lebih cocok dengan kondisi balapan. Dalam hal ini, strategi berisiko tinggi diadopsi untuk mengantisipasi imbalan yang signifikan. Namun, penghargaan yang diinginkan tidak tercapai dan kerugian yang signifikan terjadi.

2.5 SIKAP TERHADAP RISIKO

Organisasi yang berbeda akan memiliki sikap yang berbeda terhadap risiko. Beberapa organisasi mungkin dianggap menghindari risiko, sementara yang lain akan agresif terhadap risiko. Sampai batas tertentu, sikap organisasi terhadap risiko akan tergantung pada sektor dan sifat dan kematangan pasar di mana ia beroperasi, serta sikap masing-masing anggota dewan. Risiko tidak dapat dipertimbangkan di luar konteks yang memunculkannya. Mungkin tampak bahwa sebuah organisasi sedang mengambil risiko, padahal kenyataannya, dewan telah memutuskan bahwa ada peluang yang tidak boleh dilewatkan. Namun, fakta bahwa peluang mengandung risiko tinggi mungkin belum sepenuhnya dipertimbangkan.

Salah satu kontribusi utama dari manajemen risiko yang sukses adalah memastikan bahwa keputusan strategis yang tampaknya berisiko tinggi benar-benar diambil dengan semua informasi yang tersedia. Peningkatan kekokohan aktivitas pengambilan keputusan adalah salah satu manfaat utama dari manajemen risiko. Sikap terhadap risiko adalah subjek yang kompleks dan terkait erat dengan selera risiko organisasi, tetapi keduanya tidak sama. Sikap risiko menunjukkan pandangan jangka panjang organisasi terhadap risiko dan selera risiko menunjukkan kesediaan jangka pendek untuk mengambil risiko. Hal ini mirip dengan perbedaan antara sikap jangka panjang atau mapan seseorang terhadap makanan yang mereka makan dan selera makan mereka pada saat tertentu. Faktor kunci lain yang akan menentukan sikap organisasi terhadap risiko termasuk tahap dalam siklus kedewasaan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2. Untuk organisasi yang berada dalam fase start-up, sikap yang lebih agresif terhadap risiko diperlukan daripada organisasi yang menikmati pertumbuhan atau organisasi yang matang di pasar yang matang. Di mana sebuah organisasi beroperasi di pasar yang matang dan mengalami penurunan, sikap terhadap risiko akan jauh lebih menghindari risiko.

Karena sikap terhadap risiko harus berbeda ketika sebuah organisasi adalah operasi awal daripada organisasi yang matang, sering dikatakan bahwa pengusaha papan atas tertentu sangat baik dalam memulai wirausaha tetapi tidak sukses dalam menjalankan bisnis yang matang. Sikap yang berbeda terhadap risiko diperlukan pada bagian yang berbeda dari siklus kedewasaan bisnis yang ditunjukkan pada Gambar 2.2. Referendum di Inggris tentang kelanjutan keanggotaan Uni Eropa (UE) pada Juni 2016 menghasilkan suara yang mendukung keluarnya Inggris (Brexit). Pemerintah Inggris harus mengaktifkan prosedur agar

Inggris keluar dari UE. Kotak teks di bawah ini memberikan garis besar opsi yang paling umum dibahas yang tersedia untuk pemerintah Inggris Raya. Secara keseluruhan, tantangan bagi pemerintah Inggris adalah untuk memastikan keberhasilan ekonomi Inggris yang berkelanjutan berdasarkan strategi dan taktik Brexit yang akan memastikan ketahanan Inggris yang berkelanjutan.

Brexit: Opsi Keberangkatan Apa Yang Ada Untuk Inggris

Manfaat utama untuk bisnis yang muncul dari keanggotaan UE meliputi:

- keberadaan pasar tunggal: tidak ada tarif atau hambatan perdagangan lainnya;
- kebebasan untuk memberikan layanan dan kebebasan pendirian;
- 'paspor' yang memungkinkan layanan keuangan diperdagangkan di seluruh UE;
- migrasi bebas visa dari orang-orang di dalam UE;
- akses ke perjanjian perdagangan bebas UE dengan 53 negara di seluruh dunia.

Setelah pemungutan suara Brexit, pemerintah Inggris sekarang harus memutuskan perjanjian mana yang akan dipertahankan. Secara garis besar, ada tiga model yang bisa dibidik Inggris.

Model Norwegia

Norwegia adalah anggota Wilayah Ekonomi Eropa, tetapi bukan UE. Ia memiliki akses penuh ke pasar tunggal, tetapi harus mengadopsi standar dan peraturan UE dan tidak dapat memberlakukan pembatasan imigrasi. Juga, Norwegia harus berkontribusi terhadap anggaran UE.

Model Swiss

Swiss telah memiliki beberapa keberhasilan dalam membangun kesepakatan dua arah dengan UE, yang pada dasarnya memungkinkannya untuk mengakses bagian tertentu dari pasar Eropa sebagai imbalan untuk menerima undang-undang UE di bidang yang relevan serta memberikan kontribusi pada anggaran UE.

Model Kanada

Kanada baru-baru ini (November 2016) meratifikasi kesepakatan perdagangan yang paling luas jangkauannya dengan Eropa yang pernah dibuat, dan ada kemungkinan bahwa Inggris dapat bertujuan untuk mereplikasi hubungan semacam ini. Perjanjian semacam itu mungkin tidak mengizinkan berlanjutnya paspor layanan keuangan. Semua model ini berjuang untuk mendamaikan isu sentral dari kontrol regulasi. Dengan menggunakan ketiga model ini sebagai dasar, Inggris sekarang harus mengevaluasi bagaimana Brexit akan menciptakan risiko dan peluang bisnis.

2.6 RISIKO DAN PEMICU

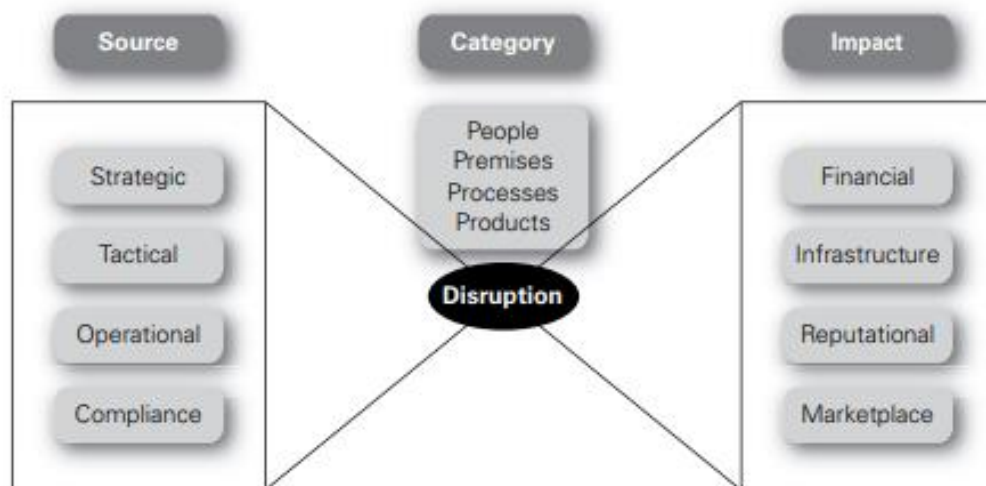
Risiko kadang-kadang didefinisikan sebagai ketidakpastian hasil. Ini adalah definisi yang agak teknis, namun bermanfaat, dan ini terutama berlaku untuk manajemen risiko pengendalian. Risiko pengendalian adalah yang paling sulit untuk diidentifikasi dan didefinisikan, tetapi sering dikaitkan dengan proyek. Tujuan keseluruhan dari sebuah proyek adalah untuk memberikan hasil yang diinginkan tepat waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi, kualitas atau kinerja. Misalnya, ketika sebuah bangunan sedang dibangun, sifat kondisi tanah mungkin tidak selalu diketahui secara rinci. Saat pekerjaan konstruksi berlangsung, informasi lebih lanjut akan tersedia tentang sifat dari kondisi tersebut. Informasi ini mungkin merupakan

berita positif bahwa tanah lebih kuat dari yang diharapkan dan lebih sedikit pekerjaan pondasi yang diperlukan. Atau, mungkin ditemukan bahwa tanah terkontaminasi atau lebih lemah dari yang diharapkan atau bahwa ada keadaan lain yang berpotensi merugikan, seperti sisa-sisa arkeologi yang ditemukan.

Mengingat ketidakpastian ini, risiko ini harus dianggap sebagai risiko pengendalian dan manajemen proyek secara keseluruhan harus memperhitungkan ketidakpastian yang terkait dengan berbagai jenis risiko ini. Akan tidak realistis bagi manajer proyek untuk berasumsi bahwa hanya aspek-aspek yang merugikan dari kondisi tanah yang akan ditemukan. Demikian pula, tidak bijaksana bagi manajer proyek untuk berasumsi bahwa kondisi akan lebih baik dari yang diharapkan, hanya karena dia menginginkan hal itu terjadi.

Karena risiko pengendalian menyebabkan ketidakpastian, dapat dianggap bahwa organisasi akan memiliki keengganan terhadapnya. Mungkin, keengganan yang sebenarnya adalah terhadap variabilitas potensial dalam hasil yang kemudian perlu dikelola. Tingkat penyimpangan tertentu dari rencana proyek dapat ditoleransi, tetapi tidak boleh terlalu besar. Toleransi dalam kaitannya dengan risiko pengendalian dapat dianggap memiliki arti yang sama seperti dalam pembuatan komponen teknik, di mana komponen harus berukuran tertentu, dalam batas toleransi yang dapat diterima.

Sarana untuk mewakili proses manajemen risiko sehingga menjadi lebih mudah diakses oleh manajer dan pemangku kepentingan lainnya yang terkait dengan kegiatan manajemen risiko terus berkembang. Salah satu alat untuk merepresentasikan aktivitas manajemen risiko yang akhir-akhir ini dikembangkan adalah bow-tie. Dasi kupu-kupu sebagai representasi dari proses manajemen risiko digunakan beberapa kali di seluruh buku ini. Gambar 2.3 menunjukkan representasi sederhana dari dasi kupu-kupu yang berlaku untuk kejadian yang dapat menyebabkan gangguan pada operasi normal yang efisien.



Gambar 2.3 Peristiwa yang mengganggu dan dasi kupu-kupu

Sisi kiri dasi kupu-kupu mewakili sumber bahaya tertentu dan akan menunjukkan sistem klasifikasi yang digunakan oleh organisasi untuk sumber risiko. Pada Gambar 2.3, sumber risiko yang digunakan adalah sumber risiko strategis, taktis, operasional, dan kepatuhan (STOC) tingkat tinggi. Sisi kanan dasi kupu-kupu menetapkan dampak jika peristiwa

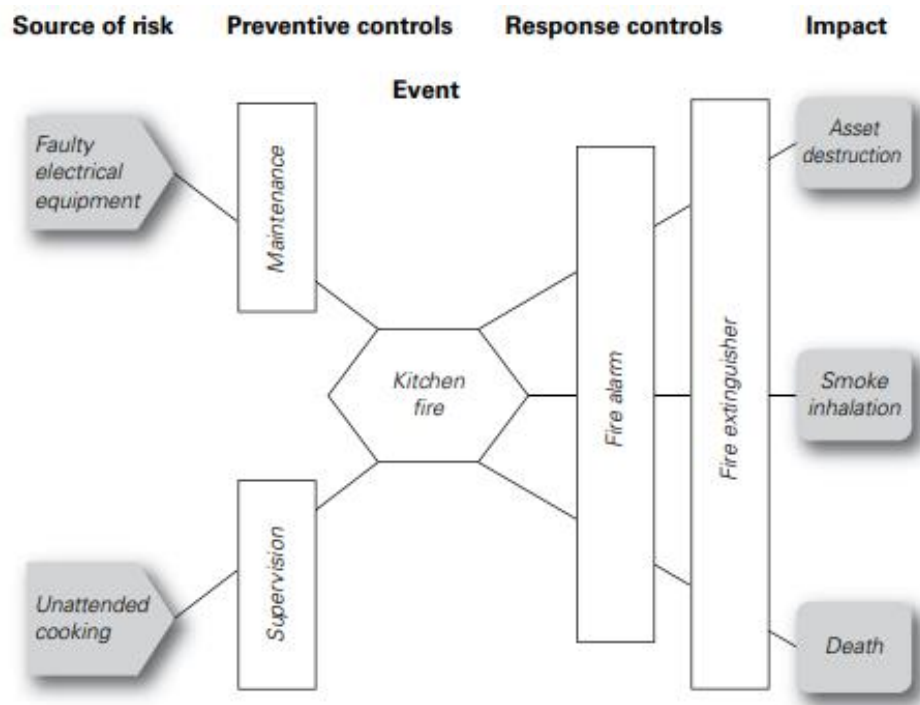
risiko terjadi, dan Gambar 2.3 menggunakan komponen tingkat tinggi dari dampak keuangan, infrastruktur, reputasi, dan pasar (FIRM) dari terwujudnya risiko. Di tengah dasi kupu-kupu adalah acara risiko. Tabel 3.2 menunjukkan kategori gangguan yang dapat memengaruhi organisasi, dan kategori orang, tempat, proses, dan produk yang sama digunakan di sini. Tujuan penggunaan ilustrasi dasi kupu-kupu adalah untuk mendemonstrasikan sistem klasifikasi risiko yang digunakan oleh organisasi dan berbagai potensi dampak jika risiko terwujud. Kontrol dapat dilakukan untuk mencegah terjadinya peristiwa dan ini dapat diwakili oleh garis vertikal di sisi kiri dasi kupu-kupu. Dengan cara yang sama, kontrol pemulihan dapat ditampilkan di sisi kanan dasi kupu-kupu.

Representasi dasi kupu-kupu dari proses manajemen risiko dapat digunakan dalam banyak cara, termasuk representasi risiko peluang. Selain itu, dasi kupu-kupu dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai jenis kontrol yang tersedia untuk organisasi dan ini dibahas secara lebih rinci dalam Bab 13 tentang pengendalian kerugian.

Penggunaan dasi kupu-kupu telah meluas, terutama di sektor publik. Kotak di bawah ini memberikan aplikasi praktis dasi kupu-kupu untuk mengidentifikasi kontrol pencegahan dan respons yang terkait dengan kebakaran di dapur rumah tinggal.

Manajemen Risiko Dan Dasi Kupu-Kupu

Ada berbagai teknik analisis risiko yang tersedia. Metode paling populer untuk menganalisis risiko adalah menggunakan dasi kupu-kupu. Dasi kupu-kupu adalah cara sederhana untuk menganalisis risiko untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Tahap pertama adalah menempatkan deskripsi risiko ke dalam kotak tengah. Penyebab risiko kemudian perlu dicatat bersama dengan kontrol pencegahan untuk menghentikan risiko yang terjadi. Dampak dari risiko juga dipertimbangkan. Hal ini memungkinkan identifikasi pengendalian respons untuk mengurangi dampak risiko jika risiko itu terjadi.



Gambar 2.4 Pengembangan Metode Dasi Kupu-Kupu

BAB 3

JENIS RISIKO

3.1 SKALA WAKTU DAMPAK RISIKO

Risiko dapat diklasifikasikan dalam banyak cara. Risiko bahaya dapat dibagi menjadi banyak jenis risiko, termasuk risiko terhadap properti, risiko terhadap manusia, dan risiko terhadap kelangsungan bisnis. Ada berbagai sistem klasifikasi risiko formal dan ini dipertimbangkan dalam Bab 11. Meskipun tidak harus dianggap sebagai sistem klasifikasi risiko formal, bagian ini mempertimbangkan nilai klasifikasi risiko menurut jangka waktu dampak risiko. Klasifikasi risiko sebagai dampak jangka panjang, menengah dan pendek adalah cara yang sangat berguna untuk menganalisis eksposur risiko suatu organisasi. Risiko ini akan terkait dengan strategi, taktik dan operasi organisasi, masing-masing. Dalam konteks ini, risiko dapat dianggap terkait dengan peristiwa, perubahan keadaan, tindakan atau keputusan.

Secara umum, risiko jangka panjang akan berdampak beberapa tahun, mungkin hingga lima tahun, setelah peristiwa itu terjadi atau keputusan diambil. Oleh karena itu, risiko jangka panjang berhubungan dengan keputusan strategis. Ketika keputusan diambil untuk meluncurkan produk baru, hasil dari keputusan itu (dan keberhasilan produk itu sendiri) mungkin tidak sepenuhnya terlihat untuk beberapa waktu. Risiko jangka menengah memiliki dampak beberapa saat setelah peristiwa terjadi atau keputusan diambil, dan biasanya ini akan terjadi sekitar satu tahun kemudian. Risiko jangka menengah sering dikaitkan dengan proyek atau program kerja. Misalnya, jika sistem perangkat lunak komputer baru akan diinstal, maka pilihan sistem komputer adalah keputusan jangka panjang atau strategis. Namun, keputusan mengenai proyek untuk mengimplementasikan perangkat lunak baru akan menjadi keputusan jangka menengah dengan risiko jangka menengah yang menyertainya.

Risiko jangka pendek memiliki dampak segera setelah peristiwa itu terjadi. Kecelakaan di tempat kerja, kecelakaan lalu lintas, kebakaran dan pencurian adalah semua risiko jangka pendek yang memiliki dampak langsung dan konsekuensi langsung segera setelah peristiwa itu terjadi. Risiko jangka pendek ini menyebabkan gangguan langsung pada operasi normal yang efisien dan mungkin merupakan jenis risiko yang paling mudah untuk diidentifikasi dan dikelola atau dikurangi. Risiko yang dapat diasuransikan seringkali merupakan risiko jangka pendek, meskipun waktu dan besaran/dampak yang tepat dari peristiwa yang diasuransikan tidak pasti. Dengan kata lain, asuransi dirancang untuk memberikan perlindungan terhadap risiko yang memiliki konsekuensi langsung. Dalam kasus risiko yang dapat diasuransikan, sifat dan konsekuensi dari peristiwa tersebut dapat dipahami, tetapi waktu terjadinya peristiwa tersebut tidak dapat diprediksi. Bahkan, apakah peristiwa itu akan terjadi sama sekali tidak diketahui pada saat polis asuransi itu diambil.

Sebagai contoh, pertimbangkan pengoperasian sistem perangkat lunak komputer baru secara lebih rinci. Organisasi akan menginstal perangkat lunak baru untuk mengantisipasi efisiensi dan fungsionalitas yang lebih besar. Keputusan untuk menginstal perangkat lunak baru dan pilihan perangkat lunak melibatkan risiko peluang. Instalasi akan membutuhkan proyek, dan risiko tertentu akan terlibat di dalamnya. Risiko yang terkait dengan proyek adalah

risiko pengendalian. Setelah perangkat lunak baru diinstal, itu akan terkena risiko bahaya. Ini mungkin tidak memberikan semua fungsi yang diperlukan dan perangkat lunak dapat terkena berbagai risiko dan infeksi virus. Ini adalah risiko bahaya yang terkait dengan sistem perangkat lunak baru ini.

Pertimbangan yang semakin penting bagi organisasi adalah apa yang akan menjadi mekanisme pemicu yang menyebabkan suatu risiko terwujud. Mungkin saja organisasi menghadapi sejumlah risiko serius dan banyak di antaranya mungkin menjadi bencana besar jika terwujud. Tantangan bagi manajemen kemudian didasarkan pada pengakuan keadaan di mana satu atau lebih peristiwa risiko signifikan dapat dipicu. Pertanyaan tentang apa yang akan memicu peristiwa semacam itu memerlukan pertimbangan sebanyak sumber risiko dan sifat peristiwa itu jika itu terjadi. Kotak di bawah ini mempertimbangkan peristiwa yang memicu kegagalan Northern Rock.

Memicu Krisis Besar

Pada bulan September 2007, Northern Rock – sebuah bank yang dibentuk oleh perubahan status Northern Rock Building Society menjadi perbankan pada tahun 1997 – menemukan bahwa krisis likuiditas mengakibatkan nasabah mengantre untuk menarik tabungannya. Ini adalah yang pertama 'dijalankan' di bank Inggris oleh para deposan selama lebih dari 150 tahun. Pemicu langsung dari krisis tersebut adalah mengeringnya likuiditas di pasar utang institusional global – yang dikenal sebagai pasar 'grosir' – menyusul peningkatan default hipotek di Amerika Serikat. Gagal bayar ini terkonsentrasi di hipotek 'sub-prime' - pinjaman rumah kepada peminjam dengan kualitas kredit yang buruk.

Northern Rock telah membangun portofolio hipoteknya dengan sangat cepat. Secara bersamaan itu menjadi lebih dan lebih bergantung pada pasar grosir untuk keuangan, daripada penabung pribadi. Dengan mengeringnya likuiditas di pasar grosir, model bisnis Northern Rock mulai terurai. Semua ini terjadi meskipun fakta bahwa tidak ada bukti bahwa kualitas kredit aset Northern Rock – hipotek dan pinjamannya – dipertanyakan.

3.2 EMPAT JENIS RISIKO

Bab 1 menyatakan bahwa risiko dapat dibagi menjadi empat kategori dan definisi dari keempat jenis risiko tersebut juga diberikan dalam Lampiran B. Yaitu:

- risiko kepatuhan;
- risiko bahaya;
- mengendalikan risiko;
- risiko peluang.

Bahasa umum tentang risiko diperlukan di seluruh organisasi jika kontribusi manajemen risiko ingin dimaksimalkan. Penggunaan bahasa yang sama juga akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan persepsi risiko yang disepakati dan sikap terhadap risiko. Bagian dari pengembangan bahasa umum dan persepsi risiko ini adalah untuk menyetujui sistem klasifikasi risiko atau serangkaian sistem tersebut.

Misalnya, pertimbangkan orang-orang yang meninjau posisi keuangan mereka dan risiko yang mereka hadapi saat ini terkait keuangan. Mungkin ketergantungan keuangan utama berkaitan dengan pencapaian pendapatan yang memadai dan pengelolaan

pengeluaran. Tinjauan tersebut harus mencakup analisis risiko terhadap jaminan kerja dan pengaturan pensiun, serta kepemilikan properti dan investasi lainnya. Bagian analisis ini akan memberikan informasi tentang risiko terhadap pendapatan dan sifat dari risiko tersebut (risiko peluang).

Sebagai contoh praktis dari sifat kepatuhan, bahaya, kontrol dan risiko peluang, Tabel 3.1 mempertimbangkan risiko yang terkait dengan memiliki mobil. Dalam hal ini, risiko kepatuhan berkaitan dengan kewajiban hukum yang terkait dengan memiliki dan mengendarai mobil. Risiko bahaya berhubungan dengan kejadian yang tidak diinginkan oleh pemilik. Ketidakpastian adalah biaya yang diketahui terlibat, tetapi ini dapat bervariasi. Terakhir, peluang adalah manfaat yang ditawarkan kepemilikan mobil.

Tabel 3.1 Risiko yang terkait dengan memiliki mobil

<p>Peluang memiliki mobil (peristiwa yang Anda harapkan akan terjadi, tetapi bisa gagal terjadi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda dapat bepergian lebih mudah daripada bergantung pada orang lain 2. Peningkatan peluang kerja karena Anda akan lebih mobile 3. Hemat uang untuk transportasi umum lainnya <p>Ketidakpastian memiliki mobil (peristiwa yang Anda tahu akan terjadi, tetapi dampaknya bervariasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya meminjam uang untuk membeli mobil bisa berubah 2. Harga BBM (bensin atau solar) bisa naik atau turun 3. Biaya perawatan, kerusakan, dan perbaikan akan bervariasi <p>Bahaya memiliki mobil (peristiwa yang tidak Anda inginkan terjadi dan itu hanya bisa negatif)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda membayar terlalu banyak untuk mobil atau dalam kondisi yang buruk 2. Anda terlibat dalam tabrakan atau kecelakaan di jalan 3. Mobil dicuri atau dirusak dengan dendam <p>Kepatuhan persyaratan memiliki mobil (peristiwa yang dapat mengakibatkan penegakan peraturan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asuransi mobil pihak ketiga yang tidak memadai dan/atau tidak memadai 2. Mengemudi dengan lalai atau agresif mengakibatkan pelanggaran lalu lintas 1. 3. Ban dalam kondisi buruk dan kewajiban perawatan lainnya
--

Mengenai pengeluaran, tinjauan akan mempertimbangkan pola pengeluaran untuk menentukan apakah pemotongan biaya diperlukan (risiko bahaya). Ini juga akan mempertimbangkan kegiatan waktu luang, termasuk pengaturan liburan dan hobi, dan akan ada beberapa ketidakpastian mengenai pengeluaran dan biaya kegiatan ini (risiko pengendalian). Risiko bahaya adalah risiko yang hanya dapat menghambat pencapaian misi perusahaan. Biasanya, ini adalah jenis risiko atau bahaya yang dapat diasuransikan, dan akan

mencakup kebakaran, badai, banjir, cedera, dan sebagainya. Disiplin manajemen risiko memiliki asal-usul yang kuat dalam pengendalian dan mitigasi risiko bahaya. Operasi normal yang efisien dapat terganggu oleh kehilangan, kerusakan, pencurian, dan ancaman lain yang terkait dengan berbagai ketergantungan. Tabel 3.2 memberikan contoh gangguan yang disebabkan oleh orang, tempat, proses, dan produk (4P). Ketergantungan ini juga dapat menjadi sumber risiko dan 4P dapat dianggap sebagai contoh sistem klasifikasi risiko.

Risiko pengendalian adalah risiko yang menimbulkan keraguan atas kemampuan untuk mencapai misi organisasi. Protokol pengendalian keuangan internal adalah contoh yang baik dari respons terhadap risiko pengendalian. Jika protokol kontrol dihapus, tidak ada cara untuk memastikan apa yang akan terjadi. Risiko pengendalian adalah jenis risiko yang paling sulit untuk dijelaskan, tetapi Bab 31 tentang manajemen risiko proyek akan membantu pemahaman. Risiko pengendalian dikaitkan dengan ketidakpastian, dan contohnya termasuk potensi kegagalan untuk mencapai kepatuhan hukum dan kerugian yang disebabkan oleh penipuan. Mereka biasanya bergantung pada keberhasilan manajemen orang dan implementasi protokol kontrol yang efektif. Meskipun sebagian besar organisasi memastikan bahwa risiko pengendalian dikelola dengan hati-hati, namun tetap berpotensi signifikan.

Risiko peluang adalah risiko yang (biasanya) sengaja dicari atau dianut oleh organisasi. Risiko-risiko ini muncul karena organisasi berusaha meningkatkan pencapaian misi, meskipun mereka mungkin menghambat organisasi jika hasilnya merugikan. Ini adalah jenis risiko yang paling penting untuk kesuksesan jangka panjang di masa depan dari organisasi mana pun. Banyak organisasi bersedia berinvestasi dalam strategi bisnis berisiko tinggi untuk mengantisipasi keuntungan atau pengembalian yang tinggi. Organisasi-organisasi ini dapat dianggap memiliki keinginan besar untuk investasi peluang. Seringkali, organisasi yang sama akan memiliki pendekatan yang berlawanan dengan risiko bahaya dan memiliki toleransi bahaya yang kecil. Ini mungkin tepat, karena sikap organisasi mungkin tidak ingin risiko terkait bahaya menghabiskan sumber daya organisasi ketika menempatkan begitu banyak nilai pada risiko berinvestasi dalam peluang.

Selain risiko bahaya, pengendalian, dan peluang, kategori risiko kepatuhan lebih lanjut mungkin memerlukan pertimbangan terpisah. Untuk industri yang sangat diatur, seperti energi, keuangan, perjudian, dan transportasi, masalah kepatuhan sangat penting. Karena sifat khusus dari risiko kepatuhan, risiko tersebut sering dianggap sebagai kategori risiko yang terpisah dan sering kali dikelola atau diminimalkan secara berbeda. Banyak organisasi ingin memastikan kepatuhan penuh terhadap semua aturan dan peraturan dan tidak memiliki risiko dalam kategori ini. Hal ini mungkin terjadi untuk risiko kepatuhan, tetapi hampir pasti tidak akan terjadi pada risiko bahaya, pengendalian, dan peluang. Pertimbangan lebih lanjut dari risiko kepatuhan termasuk dalam Bab 19, sebagai bagian dari pembahasan risiko strategis, taktis, operasional dan kepatuhan (STOC).

3.3 MERANGKUL RISIKO PELUANG

Beberapa risiko diambil secara sengaja oleh organisasi untuk mencapai misi mereka. Risiko-risiko ini seringkali merupakan risiko pasar atau komersial yang telah diambil dengan harapan mencapai pengembalian yang positif. Risiko peluang ini dapat disebut sebagai risiko

komersial, spekulatif, atau bisnis. Risiko peluang adalah jenis risiko yang berpotensi meningkatkan (walaupun dapat juga menghambat) pencapaian misi organisasi. Risiko-risiko ini adalah yang terkait dengan merangkul peluang bisnis.

Semua organisasi memiliki selera untuk menangkap peluang dan bersedia berinvestasi di dalamnya. Akan selalu ada keinginan bagi organisasi untuk memiliki operasi, taktik dan strategi yang efektif dan efisien. Risiko peluang biasanya dikaitkan dengan pengembangan strategi baru atau yang diubah, meskipun peluang juga dapat muncul dari peningkatan efisiensi operasi dan penerapan inisiatif perubahan. Setiap organisasi perlu memutuskan keinginan apa yang dimilikinya untuk menangkap peluang baru, dan tingkat investasi yang sesuai. Misalnya, sebuah organisasi mungkin menyadari bahwa ada persyaratan di pasar untuk produk baru yang keahliannya akan memungkinkan untuk dikembangkan dan dipasok.

Namun, jika organisasi tidak memiliki sumber daya untuk mengembangkan produk baru, mungkin tidak dapat menerapkan strategi itu dan tidak bijaksana untuk memulai tindakan yang berpotensi berisiko tinggi. Ini akan menjadi tanggung jawab manajemen perusahaan untuk memutuskan apakah mereka memiliki keinginan untuk merebut peluang yang dirasakan. Hanya karena organisasi memiliki selera itu, itu tidak berarti bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Oleh karena itu, dewan perusahaan harus menyadari fakta bahwa, meskipun mereka mungkin memiliki keinginan untuk menangkap peluang, organisasi mungkin tidak memiliki kapasitas risiko untuk mendukung tindakan tersebut.

Manajemen peluang adalah pendekatan yang berusaha untuk memaksimalkan manfaat dari mengambil risiko kewirausahaan. Organisasi akan memiliki selera untuk berinvestasi dalam risiko peluang. Ada hubungan yang jelas antara manajemen peluang dan perencanaan strategis. Keinginannya adalah untuk memaksimalkan kemungkinan hasil positif yang signifikan dari investasi dalam peluang bisnis. Contoh di bawah ini, terkait dengan keputusan gaya hidup pribadi, mempertimbangkan faktor risiko dengan mengklasifikasikannya sebagai dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Meskipun contoh tersebut berkaitan dengan faktor risiko kesehatan pribadi, pertimbangan apakah risiko bisnis berada dalam kendali organisasi atau tidak merupakan komponen penting dari manajemen risiko bisnis yang sukses.

Faktor Risiko Penyakit Jantung

Faktor risiko yang dapat dikontrol untuk penyakit jantung dan stroke adalah faktor-faktor yang dapat diubah melalui diet, aktivitas fisik, dan tidak menggunakan tembakau. Faktor risiko ini berbeda dengan yang tidak terkontrol, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau sifat genetik. Memiliki satu atau lebih faktor risiko yang tidak terkontrol tidak berarti seseorang akan mengalami serangan jantung atau stroke; namun, dengan perhatian yang tepat terhadap faktor-faktor risiko yang dapat dikendalikan, seseorang dapat mengurangi dampak dari faktor-faktor risiko tersebut yang tidak dapat dikendalikan atau diubah.

Faktor risiko yang dapat dikontrol untuk penyakit jantung atau stroke termasuk tekanan darah tinggi, kolesterol darah tinggi, diabetes tipe-2 dan obesitas. Kebiasaan gaya hidup sehat, seperti mengembangkan kebiasaan makan yang baik, meningkatkan aktivitas fisik dan tidak menggunakan tembakau, merupakan langkah efektif dalam mencegah dan meningkatkan faktor risiko yang dapat dikendalikan.

3.4 MENGELOLA RISIKO KETIDAKPASTIAN

Ketika melakukan proyek dan mengimplementasikan perubahan, organisasi harus menerima tingkat ketidakpastian. Ketidakpastian atau risiko pengendalian merupakan bagian tak terelakkan dari pelaksanaan proyek. Dana darurat untuk mengantisipasi hal-hal tak terduga perlu menjadi bagian dari anggaran proyek, serta waktu tak terduga yang dimasukkan ke dalam jadwal proyek. Ketika mencari untuk mengembangkan tanggapan yang tepat untuk mengendalikan risiko, organisasi harus membuat sumber daya yang diperlukan tersedia untuk mengidentifikasi pengendalian, menerapkan pengendalian dan menanggapi konsekuensi dari setiap risiko pengendalian yang terwujud.

risiko pengendalian dan respons yang tepat bergantung pada tingkat ketidakpastian dan sifat risiko. Ketidakpastian merupakan penyimpangan dari hasil yang diinginkan atau diharapkan. Ketika sebuah organisasi melakukan sebuah proyek, seperti peningkatan proses, proyek tersebut harus dikirimkan tepat waktu, sesuai anggaran dan sesuai spesifikasi. Juga, peningkatan harus memberikan manfaat yang diperlukan. Penyimpangan dari manfaat proyek yang diantisipasi merupakan ketidakpastian yang hanya dapat diterima dalam kisaran tertentu.

Manajemen pengendalian adalah dasar dari pendekatan manajemen risiko yang diadopsi oleh auditor internal dan akuntan. Persyaratan manajemen risiko dari kode tata kelola perusahaan Inggris (seperti pada September 2016) berkonsentrasi pada pengendalian internal dengan sedikit referensi untuk penilaian risiko. Manajemen pengendalian berkaitan dengan mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan risiko yang signifikan dan mengurangi variabilitas hasil. Ada bahaya jika organisasi menjadi terlalu peduli dengan manajemen pengendalian. Organisasi tidak boleh terobsesi dengan risiko pengendalian, karena kadang-kadang disarankan bahwa terlalu fokus pada pengendalian internal dan manajemen pengendalian menekan upaya kewirausahaan.

3.5 MENGURANGI RISIKO BAHAYA

Seperti yang dibahas dalam Bab 1 dan 2, organisasi menghadapi paparan berbagai risiko. Risiko-risiko tersebut akan menjadi risiko bahaya, risiko pengendalian dan risiko peluang. Organisasi perlu menoleransi paparan risiko bahaya, menerima paparan risiko pengendalian dan berinvestasi dalam risiko peluang. Dalam hal risiko kesehatan dan keselamatan, secara umum diterima bahwa organisasi harus tidak toleran terhadap ini dan harus mengambil semua tindakan yang tepat untuk menghilangkannya. Dalam praktiknya, ini tidak mungkin dan organisasi akan meminimalkan risiko keselamatan ke tingkat terendah yang hemat biaya dan sesuai dengan hukum.

Misalnya, sistem pengereman otomatis yang dipasang pada kereta api untuk menghentikannya melewati lampu merah secara teknis layak dilakukan. Namun, ini mungkin merupakan investasi yang tidak masuk akal bagi perusahaan operator kereta api. Konsekuensi dari kereta yang melewati lampu merah dapat dianggap sebagai paparan risiko atau toleransi bahaya dari organisasi, tetapi biaya pengenalan sistem pengereman otomatis dapat dianggap sangat tinggi. Contoh yang kurang emotif terkait dengan pencurian. Sebagian besar organisasi akan mengalami pencurian kecil-kecilan tingkat rendah dan ini mungkin dapat ditoleransi.

Misalnya, bisnis yang berbasis di lingkungan kantor akan mengalami beberapa pencurian alat tulis, termasuk kertas, amplop, dan pena. Biaya menghilangkan pencurian kecil-kecilan ini mungkin sangat besar sehingga menjadi hemat biaya bagi organisasi untuk menerima bahwa kerugian ini akan terjadi. Pendekatan terhadap pencurian di toko mungkin sangat berbeda di sektor ritel yang berbeda, seperti yang diilustrasikan oleh contoh di bawah ini.

Standar Keamanan Toko

Contohnya dapat dilihat dalam pengoperasian toko perhiasan yang sadar akan keamanan. Pelanggan diizinkan masuk ke toko satu per satu. Mereka terekam di CCTV saat mereka menunggu untuk masuk. Barang-barang disimpan dengan aman, dan pelanggan diundang untuk meminta melihat barang-barang tertentu di bawah tatapan curiga asisten toko. Tentu saja, beberapa pelanggan menunda, tetapi toko-toko tersebut sama-sama menderita tingkat pengutulan yang dapat diabaikan.

Bandingkan ini dengan supermarket, di mana tidak ada penghalang untuk masuk dan pelanggan diizinkan untuk menangani semua barang. Ada CCTV yang memantau toko-toko, dan kemungkinan ada detektif toko yang berpatroli – tetapi tujuan keamanannya adalah untuk mencegah daripada mencegah pengutulan. Pengutulan memang terjadi, tetapi dengan tarif yang dapat diterima oleh pemilik toko. Sebaliknya, hanya sedikit pelanggan potensial yang menunda mengunjungi toko karena tindakan tersebut.

Kisaran risiko bahaya yang dapat mempengaruhi organisasi perlu diidentifikasi. Risiko bahaya dapat mengakibatkan gangguan yang tidak direncanakan bagi organisasi. Peristiwa yang mengganggu menyebabkan inefisiensi dan harus dihindari, kecuali jika itu adalah bagian dari, misalnya, pemeliharaan terencana atau pengujian prosedur darurat. Keadaan yang diinginkan dalam kaitannya dengan manajemen risiko bahaya adalah bahwa tidak boleh ada gangguan yang tidak direncanakan atau inefisiensi dari salah satu alasan yang ditunjukkan pada Tabel 3.2. Tabel 3.2 memberikan daftar kejadian yang dapat menyebabkan gangguan atau inefisiensi yang tidak direncanakan. Peristiwa ini dibagi menjadi beberapa kategori, seperti orang, tempat, proses dan produk. Untuk setiap kategori risiko bahaya, organisasi perlu mengevaluasi jenis insiden yang dapat terjadi, sumber insiden tersebut dan kemungkinan dampaknya terhadap operasi normal yang efisien.

Manajemen bahaya secara tradisional merupakan pendekatan yang diadopsi oleh dunia asuransi. Organisasi akan memiliki toleransi terhadap risiko bahaya. Pendekatan harus didasarkan pada pengurangan kemungkinan dan besaran/dampak kerugian bahaya. Asuransi merupakan mekanisme untuk membatasi biaya kerugian finansial. Juga, beberapa risiko bahaya akan dikaitkan dengan persyaratan peraturan dan dapat dianggap sebagai risiko kepatuhan. Sebagian besar organisasi akan berusaha meminimalkan risiko kepatuhan.

Tabel 3.2 Kategori gangguan operasional

Kategori	Contoh gangguan
Rakyat	Kurangnya keterampilan dan/atau sumber daya orang Perilaku yang tidak pantas oleh manajer senior Ketidakhadiran personel kunci yang tidak terduga Kesehatan yang buruk, kecelakaan atau cedera pada orang

Tempat	Tidak memadai, tidak memadai atau penolakan akses ke tempat Kerusakan atau kontaminasi tempat Kerusakan dan kerusakan aset fisik Pencurian atau kehilangan aset fisik
Proses	Kegagalan sistem perangkat keras atau perangkat lunak TI Gangguan oleh hacker atau virus komputer Manajemen informasi yang tidak memadai Kegagalan sistem komunikasi atau transportasi
Produk	Kualitas produk atau layanan yang buruk Gangguan yang disebabkan oleh kegagalan pemasok Pengiriman barang atau komponen yang cacat Kegagalan layanan dan fasilitas yang dialihdayakan

Ketika sebuah organisasi mempertimbangkan tingkat asuransi yang akan dibelinya, toleransi bahaya organisasi perlu dianalisis sepenuhnya. Organisasi mungkin bersedia menerima sejumlah kecelakaan motor sebagai biaya keuangan yang akan didanai dari keuntungan dan kerugian organisasi sehari-hari. Ini hanya akan dapat ditoleransi sampai tingkat tertentu dan organisasi perlu menentukan tingkat apa yang dapat diterima. Asuransi kemudian harus dibeli untuk menutupi kerugian yang mungkin melebihi tingkat itu.

3.6 MINIMALKAN RISIKO KEPATUHAN

Semua organisasi akan mengetahui berbagai persyaratan kepatuhan yang harus mereka penuhi. Persyaratan kepatuhan ini sangat bervariasi antar sektor bisnis, dan banyak sektor sangat diatur dengan regulator khusus mereka sendiri untuk industri atau sektor tersebut. Misalnya, organisasi yang beroperasi di industri perjudian atau game memiliki persyaratan peraturan yang signifikan yang diterapkan di sebagian besar negara di dunia. Kegagalan untuk mematuhi persyaratan peraturan dapat mengakibatkan 'lisensi untuk beroperasi' dicabut oleh regulator. Jika regulator mengambil tindakan ekstrem ini, organisasi pada akhirnya bisa tidak ada lagi.

Semua organisasi yang menangani transaksi keuangan diharuskan untuk memperkenalkan prosedur untuk mengurangi kemungkinan kegiatan pencucian uang yang dilakukan. Bank dan organisasi lain yang menangani sejumlah besar uang tunai perlu memperkenalkan pengaturan pencucian uang dan, dalam banyak kasus, eksekutif senior khusus pencucian uang. Dalam industri asuransi, masalah kepatuhan merupakan hal yang signifikan dan dapat menjadi kompleks. Jika polis asuransi diterbitkan di satu negara untuk melindungi aset dan/atau menutupi kewajiban di negara lain, masalah kepatuhan menghadirkan kesulitan khusus.

Kegagalan untuk mematuhi semua kewajiban dapat mengakibatkan klaim asuransi tidak dibayarkan atau, dalam ekstrem, menjadi ilegal di negara tertentu, jika jenis asuransi yang tidak sah atau polis asuransi ilegal telah diterbitkan. Untuk organisasi yang tidak memiliki regulator yang didedikasikan untuk industri atau sektor bisnis tersebut, masih ada berbagai persyaratan regulasi yang harus dipenuhi. Secara khusus, persyaratan kesehatan dan

keselamatan ada di sebagian besar negara di dunia, dan ini menempatkan kewajiban pada organisasi untuk memastikan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan dan orang lain yang mungkin terpengaruh oleh aktivitas kerja mereka.

Biasanya, persyaratan keselamatan ini tidak hanya berlaku untuk tempat kerja yang berada di bawah kendali langsung organisasi, tetapi juga akan mencakup kesehatan dan keselamatan karyawan yang bekerja di negara lain. Juga, kewajiban keselamatan jalan yang terperinci akan berlaku untuk organisasi yang memiliki kendaraan, terutama jika mereka terlibat dalam pengangkutan orang atau barang berbahaya. Secara umum, organisasi akan bekerja untuk memastikan kepatuhan penuh terhadap semua aturan dan peraturan yang berlaku dan, dengan demikian, meminimalkan risiko kepatuhan.

Dalam banyak kasus, tim khusus yang terdiri dari profesional risiko khusus akan dipekerjakan dan ini terutama terkait dengan pengaturan kesehatan dan keselamatan, pencucian uang, dan keamanan. Penting bagi organisasi untuk mengenali risiko kepatuhan mereka dan memasukkan pertimbangan risiko ini dalam aktivitas manajemen risiko mereka. Penting juga untuk memastikan bahwa berbagai bidang keahlian manajemen risiko di dalam perusahaan bekerja sama satu sama lain, sehingga pendekatan kepatuhan yang terorganisir dan/atau terkoordinasi dapat tercapai.

BAB 4

LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

4.1 ASAL-USUL MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko memiliki berbagai asal dan dipraktekkan oleh berbagai profesional. Salah satu perkembangan awal dalam manajemen risiko muncul di Amerika Serikat dari fungsi manajemen asuransi. Praktik manajemen risiko menjadi lebih luas dan terkoordinasi dengan lebih baik karena biaya asuransi pada 1950-an menjadi penghalang dan cakupan pertanggung jawaban terbatas. Organisasi menyadari bahwa membeli asuransi tidak cukup jika tidak ada perhatian yang memadai terhadap perlindungan harta benda dan manusia. Oleh karena itu, pembeli asuransi menjadi prihatin dengan kualitas perlindungan properti, standar kesehatan dan keselamatan, masalah kewajiban produk, dan masalah pengendalian risiko lainnya.

Pendekatan gabungan untuk pembiayaan risiko dan pengendalian risiko ini dikembangkan di Eropa selama tahun 1970-an dan konsep total biaya risiko menjadi penting. Ketika pendekatan ini menjadi mapan, juga menjadi jelas bahwa ada banyak risiko yang dihadapi organisasi yang tidak dapat diasuransikan. Alat dan teknik manajemen risiko kemudian diterapkan pada disiplin ilmu lain, seperti yang dibahas nanti dalam bab ini.

Mengambil Risiko yang Diperhitungkan

Manajemen risiko bukan tentang mengendalikan/mengurangi risiko yang ada. Jika bisnis ingin dijalankan, manajemen harus belajar mengambil lebih banyak risiko dan menerima kegagalan. Untuk berkinerja lebih baik daripada yang lain, Anda harus mengambil risiko yang lebih besar, tetapi itu harus merupakan risiko yang diperhitungkan (risiko yang diterima diketahui, seperti kemungkinan dan dampaknya). Tidak dapat diterima untuk mengambil risiko tanpa disadari – praktik masa lalu dari pendekatan berbasis silo untuk mengelola kantong risiko, menyebabkan tanggung jawab yang tidak jelas dan kurangnya visibilitas, sehingga memaparkan organisasi pada risiko yang tidak perlu.

Tabel 4.1 Definisi manajemen risiko

Organisasi	Definisi manajemen risiko
Panduan ISO 73 BS 31100	Kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi berkaitan dengan risiko
Institut Manajemen Risiko (IRM)	Proses yang bertujuan untuk membantu organisasi memahami, mengevaluasi, dan mengambil tindakan atas semua risiko mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan mengurangi kemungkinan kegagalan
Perbendaharaan HM	Semua proses yang terlibat dalam mengidentifikasi, menilai dan menilai risiko, menetapkan kepemilikan, mengambil tindakan untuk mengurangi atau

	mengantisipasi, dan memantau dan meninjau kemajuan
Sekolah Ekonomi London	Pemilihan risiko yang harus diambil oleh bisnis dan risiko yang harus dihindari atau dikurangi, diikuti dengan tindakan untuk menghindari atau mengurangi risiko

Kematangan disiplin manajemen risiko sekarang sedemikian rupa sehingga hubungan dengan asuransi menjadi kurang kuat. Asuransi sekarang dilihat sebagai salah satu teknik pengendalian risiko, tetapi hanya berlaku untuk sebagian dari risiko bahaya. Risiko yang terkait dengan keuangan, komersial, pasar, dan masalah reputasi diakui sebagai hal yang sangat penting, tetapi di luar cakupan historis asuransi. Kisaran pendekatan yang berbeda untuk manajemen risiko diilustrasikan oleh definisi manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.1.

Memberikan definisi manajemen risiko yang sesuai sama sulitnya dengan memberikan definisi risiko yang sesuai dan diterima secara universal. Karena sudah diterima secara umum bahwa manajemen risiko harus memperhatikan bahaya, ketidakpastian dan peluang, deskripsi dan definisi diperlukan yang mencerminkan cakupan luas aktivitas manajemen risiko. Definisi berikut ditawarkan oleh penulis:

Manajemen risiko adalah serangkaian kegiatan dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk memberikan hasil yang paling menguntungkan dan mengurangi volatilitas atau variabilitas hasil tersebut.

Semakin pentingnya manajemen risiko dapat dijelaskan dengan daftar masalah yang disajikan pada Tabel 4.2. Banyak dari masalah ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko telah bergerak jauh dari asalnya di dunia asuransi. Namun demikian, asal usul asuransi dari manajemen risiko tetap sangat penting dan masih merupakan bagian dari pendekatan manajemen bahaya. Bab ini mempertimbangkan sifat manajemen risiko dan tahapan yang ditetapkan yang membangun proses manajemen risiko. Secara historis, istilah manajemen risiko telah digunakan untuk menggambarkan pendekatan yang diterapkan hanya untuk risiko bahaya. Disiplin sekarang berkembang sedemikian rupa sehingga memungkinkan manajemen risiko untuk memberikan kontribusi pada peningkatan manajemen risiko pengendalian dan risiko peluang.

Tabel 4.2 Pentingnya manajemen risiko

<p><i>Mengelola organisasi</i></p> <p>Biaya variabel atau ketersediaan bahan baku</p> <p>Biaya pensiun/pensiun/manfaat sosial</p> <p>Keinginan untuk memberikan nilai pemegang saham yang lebih besar</p> <p>Transparansi yang lebih besar diperlukan dari organisasi</p> <p>Laju perubahan dalam bisnis terus meningkat</p> <p>Dampak e-commerce pada semua aspek kehidupan bisnis</p>

Peningkatan ketergantungan pada sistem teknologi informasi (TI) Meningkatkan pentingnya kekayaan intelektual (IP)
 Kompleksitas/ketergantungan rantai pasokan yang lebih besar
 Reputasi menjadi semakin penting
 Kerusakan reputasi – terutama untuk merek di seluruh dunia
 Kerugian dan kegagalan profil tinggi merusak reputasi
 Tekanan regulasi terus meningkat
 Perubahan/variasi persyaratan legislatif nasional
 Usaha patungan menjadi lebih umum

Perubahan di pasar

Mengubah lingkungan komersial dan pasar
 Globalisasi pelanggan, pemasok, dan produk
 Meningkatnya persaingan di pasar
 Harapan pelanggan yang lebih besar, seringkali dipimpin oleh pesaing
 Perlu merespon lebih cepat terhadap harapan pemangku kepentingan
 Pasar yang lebih bergejolak dengan loyalitas pelanggan yang lebih sedikit
 Diversifikasi mengarah pada bekerja di area yang tidak dikenal
 Kebutuhan konstan untuk membuat keputusan strategis yang berani
 Diperlukan kesuksesan jangka pendek, tanpa kerugian jangka panjang
 Inovasi produk dan peningkatan berkelanjutan
 Perubahan cepat dalam teknologi produk (konsumen)
 Ancaman terhadap perekonomian dunia/nasional
 Ancaman influenza atau pandemi lainnya
 Potensi kejahatan terorganisir internasional
 Meningkatnya kejadian kerusuhan sipil/risiko politik
 Peristiwa cuaca ekstrem yang mengakibatkan perpindahan penduduk

4.2 PENGEMBANGAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko sebagai disiplin formal telah ada setidaknya selama 100 tahun. Ini memiliki asal-usul awal dalam kegiatan spesialis asuransi, yang dapat melacak sejarahnya kembali selama beberapa abad. Ketika asuransi menjadi lebih formal dan terstruktur, kebutuhan akan standar pengendalian risiko meningkat, terutama dalam kaitannya dengan asuransi kargo yang diangkut oleh kapal-kapal di seluruh dunia. Mungkin salah satu perkembangan paling awal di bidang ini adalah pengenalan 'Garis Plimsoll' untuk menunjukkan tingkat muatan yang dapat diangkut oleh kapal dengan aman tanpa kelebihan beban yang berbahaya.

Dengan semakin berkembangnya manajemen risiko, muncul program-program pendidikan untuk mendukung pengembangan manajemen risiko sebagai sebuah profesi. Pada saat inilah peraturan manajemen risiko yang terkait dengan tata kelola perusahaan mulai berkembang dan berbagai regulator diberi otoritas lebih terkait dengan bahaya tertentu (seperti kesehatan dan keselamatan), dan juga terkait dengan sektor bisnis tertentu (seperti

lembaga keuangan). Pengembangan kualifikasi manajemen risiko menjadi semakin diformalkan selama tahun 1980-an.

Perkembangan pendidikan dan kualifikasi manajemen risiko, serta pendekatan regulator yang lebih terstruktur, menyebabkan munculnya standar manajemen risiko. Standar manajemen risiko AS/NZS 4360:1995 adalah salah satu contoh awal pendekatan komprehensif terhadap manajemen risiko. Selain standar manajemen risiko generik yang berlaku untuk semua industri, pendekatan manajemen risiko khusus juga muncul di sektor-sektor tertentu, termasuk sektor keuangan. Munculnya persyaratan permodalan yang diatur bagi bank dan perusahaan asuransi mengindikasikan semakin tingginya tingkat maturitas manajemen risiko yang dibutuhkan lembaga keuangan.

Peran manajemen risiko perusahaan di Amerika Serikat selama tahun 1950 menjadi perpanjangan dari keputusan pembelian asuransi. Selama tahun 1960-an, perencanaan kontinjensi menjadi lebih penting bagi organisasi. Ada juga penekanan di luar pembiayaan risiko pada pencegahan kerugian dan manajemen keselamatan. Selama tahun 1970-an, asuransi diri dan praktik retensi risiko dikembangkan dalam organisasi. Perusahaan asuransi captive juga mulai berkembang. Rencana kontinjensi kemudian berkembang menjadi perencanaan kesinambungan bisnis dan rencana pemulihan bencana.

Pada saat yang sama selama tahun 1960-an dan 1970-an, ada banyak perkembangan dalam pendekatan manajemen risiko yang diadopsi oleh praktisi kesehatan dan keselamatan kerja. Selama tahun 1980-an, penerapan teknik manajemen risiko untuk manajemen proyek berkembang secara substansial. Lembaga keuangan terus mengembangkan penerapan alat dan teknik manajemen risiko untuk risiko pasar dan risiko kredit selama tahun 1980-an. Selama tahun 1990-an, lembaga keuangan semakin memperluas inisiatif manajemen risiko mereka untuk memasukkan pertimbangan terstruktur dari risiko operasional.

Juga, selama tahun 1980-an, departemen perbendaharaan mulai mengembangkan pendekatan keuangan untuk manajemen risiko. Ada pengakuan dari direktur keuangan bahwa manajemen risiko asuransi dan kebijakan manajemen risiko keuangan harus dikoordinasikan dengan lebih baik. Selama tahun 1990-an, muncul produk pembiayaan risiko yang menggabungkan asuransi dengan derivatif. Pada saat yang sama, tata kelola perusahaan dan persyaratan pencatatan mendorong direktur untuk lebih menekankan pada manajemen risiko perusahaan (ERM) dan penunjukan pertama chief risk officer (CRO) terjadi pada saat itu.

Selama tahun 2000-an, perusahaan jasa keuangan telah didorong untuk mengembangkan sistem manajemen risiko internal dan model modal. Ada pertumbuhan pesat posisi CRO di perusahaan energi, bank, dan perusahaan asuransi. Dewan sekarang menginvestasikan lebih banyak waktu di ERM karena Sarbanes-Oxley Act of 2002 di Amerika Serikat. Pelaporan risiko yang lebih rinci dan persyaratan tata kelola perusahaan lainnya juga telah diperkenalkan. Namun, krisis keuangan tahun 2008 mempertanyakan kontribusi yang dapat diberikan manajemen risiko terhadap keberhasilan perusahaan, terutama di lembaga keuangan. Tidak diragukan lagi bahwa penerapan alat dan teknik manajemen risiko gagal mencegah krisis keuangan global. Kegagalan ini adalah kegagalan untuk menerapkan proses dan prosedur manajemen risiko dengan benar, bukan cacat bawaan dalam pendekatan manajemen risiko.

4.3 BIDANG SPESIALIS MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko adalah disiplin yang terus berkembang dan berkembang. Selain berasal dari industri asuransi dan cabang lain dari manajemen bahaya, manajemen risiko memiliki hubungan yang kuat dengan fungsi kredit dan treasury. Banyak fungsi dalam organisasi besar akan memiliki komponen manajemen risiko yang signifikan untuk aktivitas mereka, seperti pajak, perbendaharaan, sumber daya manusia, pengadaan dan logistik. Namun, tidak mungkin spesialis di bidang tersebut akan mempertimbangkan kegiatan mereka hanya sebagai cabang dari disiplin manajemen risiko.

Mungkin salah satu bidang manajemen risiko yang paling terkenal dan spesialis adalah kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Bidang spesialis lainnya adalah perencanaan pemulihan bencana dan perencanaan kesinambungan bisnis. Juga, tidak ada keraguan bahwa manajemen mutu adalah cabang manajemen risiko yang sangat berkembang dengan baik, mengingat profil tinggi yang melekat pada sistem manajemen mutu, seperti ISO 9000. Selain itu, bidang spesialis manajemen risiko lainnya telah berkembang selama beberapa dekade terakhir, termasuk:

- Manajemen risiko proyek;
- Manajemen risiko klinis/medis;
- Manajemen risiko energi;
- Manajemen risiko keuangan;
- Manajemen risiko TI.

Semua bidang spesialis manajemen risiko di atas telah memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan dan penerapan alat dan teknik manajemen risiko. Manajemen risiko proyek adalah area di mana penerapan alat dan teknik manajemen risiko dikembangkan dengan sangat baik. Seperti dibahas sebelumnya, manajemen risiko proyek memiliki penekanan pada pengelolaan risiko ketidakpastian atau pengendalian.

Manajemen risiko klinis telah berkembang selama beberapa waktu. Area manajemen risiko ini terutama berkaitan dengan perawatan pasien, terutama selama operasi bedah. Biaya klaim malpraktik medis dan keterlambatan yang tak terhindarkan dalam melakukan pembayaran asuransi telah mengakibatkan diperkenalkannya sistem manajemen risiko. Aspek khusus dari manajemen risiko klinis mencakup perhatian yang lebih besar untuk membuat pasien sadar akan risiko yang mungkin terkait dengan prosedur yang akan mereka lakukan.

Penting juga bahwa ahli bedah melaporkan insiden yang terjadi selama operasi. Penekanan yang cukup besar telah ditempatkan dalam manajemen risiko klinis pada kebutuhan untuk melaporkan, secara akurat dan tepat waktu, rincian dari setiap insiden yang terjadi di ruang operasi. Ada banyak publikasi yang tersedia tentang manajemen risiko klinis, dan banyak pekerjaan telah dilakukan untuk menetapkan sistem dan prosedur yang diperlukan untuk mencakup bidang spesialis manajemen risiko ini. Selain manajemen risiko proyek dan klinis, alat dan teknik manajemen risiko juga telah diterapkan di berbagai industri spesialis. Secara khusus, teknik manajemen risiko telah diterapkan di sektor keuangan dan energi. Manajemen risiko di sektor keuangan berfokus pada risiko operasional, serta risiko pasar, kredit, dan jenis risiko keuangan lainnya. Di sektor keuangan, gelar Chief Risk Officer pertama kali dikembangkan.

Sektor energi juga mengalami peningkatan perhatian yang diberikan pada alat dan teknik manajemen risiko. Untuk beberapa organisasi di sektor energi, manajemen risiko terutama berkaitan dengan harga energi masa depan dan dengan risiko eksplorasi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen risiko serupa dengan aktivitas fungsi treasury, di mana lindung nilai dan teknik keuangan canggih lainnya menjadi dasar dari upaya manajemen risiko. Manajemen risiko keuangan telah memperoleh profil tinggi belakangan ini, dan Bab 30 mempertimbangkan pentingnya manajemen risiko operasional dalam sektor keuangan. Namun, manajemen risiko di sektor keuangan lebih luas dari sekadar risiko operasional. Bank dan lembaga keuangan lainnya akan memperhatikan risiko kredit dan risiko pasar, serta risiko operasional. Keuangan dan asuransi adalah sektor bisnis yang sangat diatur, diatur oleh standar internasional seperti Basel III dan Solvabilitas II.

Manajemen risiko TI adalah cabang lain dari manajemen risiko yang berkembang dengan baik dan spesifik. Semakin pentingnya informasi bagi organisasi, dalam hal pengelolaan dan keamanan data, telah menghasilkan pengembangan standar khusus yang berlaku untuk manajemen risiko TI. Di antara standar manajemen risiko yang paling mapan ini adalah COBIT, yang serupa dalam banyak hal dengan standar COSO yang dibahas dalam Bab 6.

4.4 REPRESENTASI SEDERHANA DARI MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko memiliki tahapan yang sudah mapan yang membentuk proses manajemen risiko, seperti yang dijelaskan pada Tabel 4.3. Tahapan ini membangun aktivitas manajemen risiko yang berharga, yang masing-masing memberikan kontribusi penting. Ada banyak cara untuk merepresentasikan proses manajemen risiko, dan masing-masing standar yang disebutkan dalam Bab 6 memberikan deskripsi yang sedikit berbeda.

Tabel 4.3 8R dan 4T manajemen risiko (bahaya)

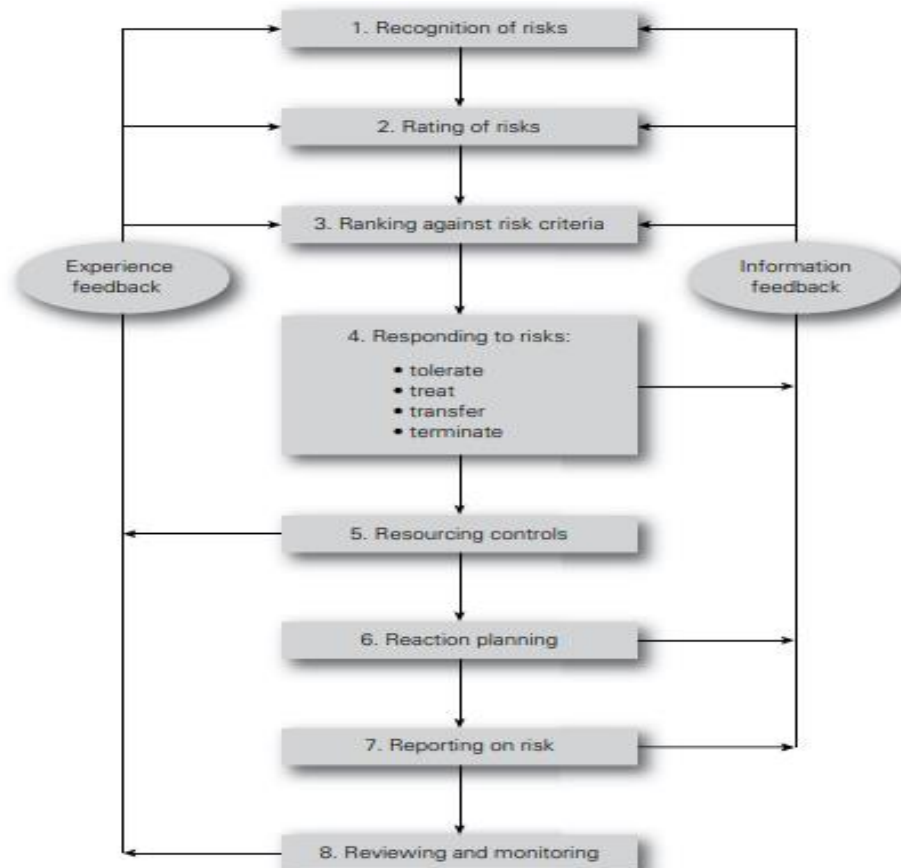
- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengakuan atau identifikasi risiko dan identifikasi sifat risiko dan keadaan di mana risiko tersebut dapat terwujud. 2. Penilaian atau evaluasi risiko dalam hal besaran dan kemungkinan untuk menghasilkan 'profil risiko' yang dicatat dalam daftar risiko. 3. Membuat peringkat atau menganalisis tingkat risiko saat ini atau residual terhadap kriteria risiko atau selera risiko yang telah ditetapkan. 4. Menanggapi risiko yang signifikan, termasuk keputusan tentang tindakan yang tepat mengenai opsi berikut: <ul style="list-style-type: none"> • menoleransi; • memperlakukan; • pemindahan; • mengakhiri. 5. Pengendalian sumber daya untuk memastikan bahwa pengaturan yang memadai dibuat untuk memperkenalkan dan mempertahankan kegiatan pengendalian yang diperlukan. 6. Perencanaan reaksi dan/atau manajemen acara. Untuk risiko bahaya, ini akan mencakup pemulihan bencana atau perencanaan kelangsungan bisnis. |
|---|

7. Pelaporan dan pemantauan kinerja risiko, tindakan dan peristiwa dan komunikasi tentang masalah risiko, melalui arsitektur risiko organisasi.
8. Meninjau sistem manajemen risiko, termasuk prosedur dan pengaturan audit internal untuk peninjauan dan pemutakhiran arsitektur, strategi, dan protokol risiko.

Gambar 4.1 memberikan representasi diagram sederhana dari proses manajemen risiko. Penjelasan dasar dari proses manajemen risiko ini disebut sebagai 8R dan 4T dari manajemen risiko bahaya. Kegiatan yang terkait dengan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- pengakuan risiko;
- peringkat risiko;
- peringkat terhadap kriteria risiko;
- menanggapi risiko yang signifikan;
- kontrol sumber daya;
- perencanaan reaksi (dan acara);
- pelaporan kinerja risiko;
- meninjau sistem manajemen risiko.

Manajemen risiko dapat meningkatkan pengelolaan proses inti organisasi dengan memastikan bahwa dependensi utama dianalisis, dipantau, dan ditinjau. Alat dan teknik manajemen risiko akan membantu pengelolaan risiko bahaya, risiko pengendalian, dan risiko peluang yang dapat memengaruhi ketergantungan utama ini.



Gambar 4.1BCP dan 4T manajemen risiko (bahaya)

Organisasi harus memastikan bahwa proses manajemen risiko diulang sesering yang diperlukan, untuk mengatasi kesulitan potret statis status risiko yang dihadapi organisasi. Hal ini akan memastikan bahwa manajemen risiko tetap merupakan aktivitas yang dinamis.

4.5 MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

Area lain di mana disiplin manajemen risiko telah berkembang belakangan ini adalah pendekatan yang disebut sebagai manajemen risiko perusahaan atau enterprise-wide (ERM). Pendekatan manajemen risiko ini dibahas secara lebih rinci dalam Bab 8. Fitur utama yang membedakan ERM dari apa yang mungkin dianggap sebagai manajemen risiko yang lebih tradisional adalah pendekatan yang lebih terintegrasi atau holistik yang diambil dalam ERM. Dalam banyak hal, ini dapat dianggap sebagai filosofi pemersatu yang menyatukan manajemen semua jenis risiko, daripada pendekatan baru atau berbeda. Ketika sebuah organisasi mempertimbangkan semua risiko yang dihadapinya dan bagaimana risiko ini dapat memengaruhi strategi, proyek, dan operasinya, maka organisasi tersebut memulai pendekatan manajemen risiko perusahaan. Asosiasi manajemen risiko AS, Risk and Insurance Managers Society (RIMS) mendefinisikan manajemen risiko perusahaan sebagai berikut:

Enterprise Risk Management ('ERM') adalah disiplin bisnis strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan menangani spektrum penuh risikonya dan mengelola dampak gabungan dari risiko tersebut sebagai portofolio risiko yang saling terkait.

ERM di Industri Farmasi

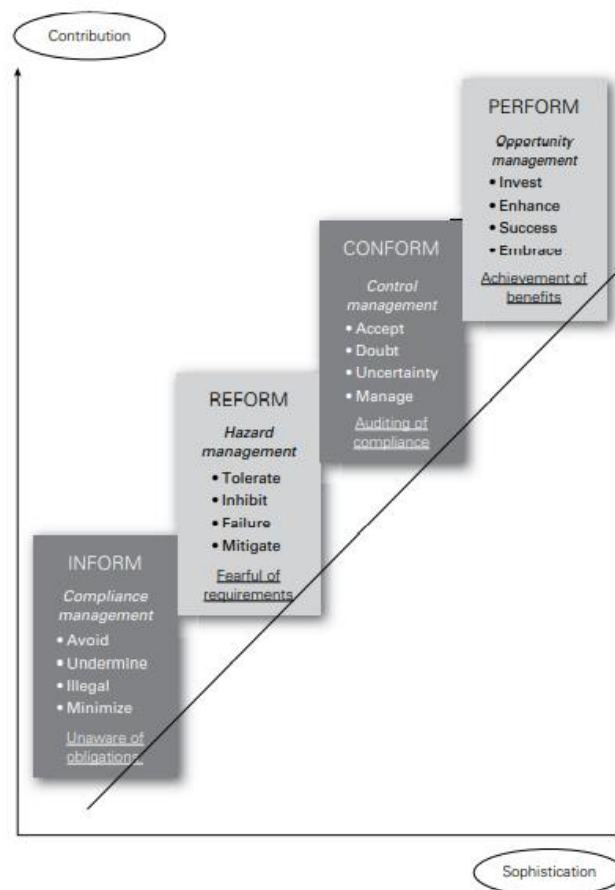
Sebuah contoh yang baik dari pendekatan ERM adalah industri farmasi. Jika seseorang bergantung pada obat tertentu, maka sangat penting bahwa obat itu selalu tersedia. Dari sudut pandang perusahaan farmasi, ini berarti bahwa proses inti organisasi harus merupakan proses 'ketersediaan obat yang konstan'. Jika perusahaan farmasi mengambil pendekatan ini, ia akan melihat risiko yang dapat memengaruhi proses inti ini atau harapan pemangku kepentingan di seluruh perusahaan. Ini akan melibatkan analisis rantai pasokan, evaluasi kegiatan manufaktur dan analisis pengaturan pengiriman. Pertanyaan keseluruhan yang perlu dijawab adalah apa yang dapat mencegah pasokan obat yang berkelanjutan. Risiko terhadap pasokan berkelanjutan akan mencakup ketidaktersediaan bahan, gangguan pada aktivitas manufaktur, kontaminasi produk, gangguan dalam pengaturan transportasi pasokan, dan gangguan pada distribusi.

Pendekatan seluruh perusahaan memiliki keuntungan yang cukup besar, karena menganalisis potensi gangguan terhadap harapan pemangku kepentingan secara keseluruhan. Kesehatan dan keselamatan, misalnya, kemudian dilihat sebagai komponen dalam memastikan bahwa staf selalu tersedia sehingga keseluruhan proses inti operasional tidak akan terganggu, daripada (atau mungkin juga) masalah manajemen bahaya yang terpisah.

4.6 TINGKAT KECANGGIHAN MANAJEMEN RISIKO

Bab ini menjelaskan berbagai gaya manajemen risiko yang saat ini dipraktikkan. Lebih banyak profesi dan disiplin ilmu sekarang terlibat dalam manajemen risiko dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menambah keragaman dalam pengembangan disiplin manajemen risiko. Sebuah organisasi tidak hanya perlu menjadi canggih dalam pendekatan dan harapan manajemen risiko, tetapi juga matang dalam cara melakukan kegiatan manajemen risiko. Pentingnya kematangan risiko dipertimbangkan dalam Bab 24. Pada awalnya, sebuah organisasi mungkin tidak menyadari kewajiban hukum dan kontraktual yang dihadapinya. Dalam hal ini, perlu untuk menginformasikan organisasi tentang kewajibannya sehubungan dengan risiko. Ketika tingkat kecanggihan berkembang, organisasi akan menyadari kebutuhan untuk mematuhi kewajiban dan kebutuhan yang lebih umum untuk manajemen risiko yang lebih baik.

Setelah menyadari kewajiban, akan ada kebutuhan bagi organisasi untuk melakukan reformasi dalam menanggapi risiko bahaya. Saat organisasi merespons risiko, organisasi akan berusaha menyesuaikan diri dengan standar pengendalian risiko yang sesuai.



Gambar 4.2 Kecanggihan manajemen risiko

Setelah tahap ini, organisasi dapat menyadari bahwa ada manfaat yang akan diperoleh dari risiko. Organisasi kemudian akan memiliki kemampuan untuk melakukan dan memandang risiko sebagai risiko peluang, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.2. Sebagai contoh sederhana, penerbit mungkin menyadari bahwa itu tidak sepenuhnya mematuhi undang-undang kesetaraan peluang, karena tidak ada perwakilan etnis minoritas

Manajemen Risiko (Dr. Agus Wibowo)

dalam angkatan kerja. Perusahaan akan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mereformasi prosedurnya, sehingga sesuai dengan persyaratan hukum. Setelah mencapai kepatuhan, penerbit harus menyadari bahwa sebagian besar tenaga kerja berasal dari latar belakang etnis yang beragam. Perusahaan harus melihat keragaman ini dalam tenaga kerjanya sebagai manfaat yang akan memungkinkannya untuk tampil lebih baik di pasar dengan menjajaki peluang untuk memproduksi dan menerbitkan majalah baru yang menarik bagi pembaca yang lebih beragam secara etnis.

Tahapan reformasi agar sesuai dengan kinerja merupakan tingkat kecanggihan manajemen risiko. Namun, risiko atau praktik manajemen risiko tidak perlu berkembang dari bahaya ke kontrol ke peluang. Faktanya, risiko dapat mundur dalam keadaan tertentu. Pada satu waktu, risiko tertentu akan menjadi jenis tertentu dalam suatu organisasi. Manfaat dapat diperoleh dari keberhasilan pengelolaan risiko itu pada tingkat kecanggihan apa pun yang sesuai pada saat itu. Singkatnya, manajemen risiko hanya perlu secanggih yang dibutuhkan organisasi untuk membawa manfaat. Meskipun empat tingkat kecanggihan manajemen risiko yang diilustrasikan pada Gambar 4.2 mewakili pendekatan yang ditingkatkan untuk manajemen risiko, ada bahaya bahwa organisasi akan menjadi terobsesi dengan manajemen risiko sampai-sampai keputusan penting tidak diambil.

Pada titik ini, dapat dikatakan bahwa terlalu banyak perhatian dan perhatian tentang risiko dan manajemen risiko akan menyebabkan organisasi mengubah bentuk operasinya. Singkatnya:

- tidak menyadari kewajiban – INFORM;
- kesadaran akan ketidakpatuhan – REFORMASI;
- tindakan untuk memastikan kepatuhan – KONFORM;
- mencapai peluang bisnis – PERFORM;
- ketidakaktifan yang disebabkan oleh obsesi – DEFORM.

Sebagian besar negara di dunia memiliki berbagai macam organisasi sukarela dan amal. Dapat dimengerti dan sangat tepat bahwa direktur atau wali dari organisasi-organisasi ini harus memiliki tingkat kepedulian dan kesadaran yang tinggi dalam hal manajemen risiko. Namun, sering dilaporkan bahwa wali lebih peduli dengan manajemen risiko dan tata kelola yang benar daripada mengumpulkan dana untuk amal yang mereka dukung. Membiarkan perhatian dengan manajemen risiko ini melumpuhkan kegiatan organisasi akan merugikan tujuan baik yang didukung oleh badan amal.

Ketika tingkat kecanggihan meningkat dan profesional manajemen risiko menyadari pendekatan alternatif untuk manajemen risiko, mereka harus menghargai kontribusi yang dapat dibuat oleh pendekatan lain. Perkembangan pendekatan manajemen risiko dapat diringkas sebagai berikut:

- Manajemen kepatuhan tidak boleh dilakukan secara terfragmentasi, bahkan jika standar kepatuhan yang sangat baik telah tercapai.
- Spesialis manajemen bahaya mungkin menemukan bahwa ada kecenderungan keinginan untuk mempertahankan lebih banyak risiko yang dapat diasuransikan (dan membeli lebih sedikit asuransi) sebagai hasil dari pendekatan manajemen risiko yang lebih holistik.

- Spesialis manajemen kontrol tidak boleh memeras semangat dan upaya kewirausahaan keluar dari organisasi.
- Perencana strategis harus menyadari bahwa alat dan teknik manajemen risiko dapat berkontribusi pada keputusan strategis yang lebih baik dan eksploitasi peluang bisnis yang berhasil.

Pendekatan untuk meningkatkan kecanggihan manajemen risiko yang dijelaskan dalam bagian ini juga dipertimbangkan dalam Bab 24 dengan menggunakan 4N. Pendekatan alternatif untuk meningkatkan tingkat kecanggihan manajemen risiko atau kematangan manajemen risiko adalah pendekatan yang terfragmentasi, terorganisir, berpengaruh, terkemuka (FOIL) yang juga dibahas secara lebih rinci di Bab 24.

BAB 5

PRINSIP DAN TUJUAN MANAJEMEN RISIKO

5.1 PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip utama manajemen risiko adalah memberikan nilai bagi organisasi. Dengan kata lain, aktivitas manajemen risiko dirancang untuk mencapai hasil terbaik dan mengurangi volatilitas atau ketidakpastian hasil. Namun, manajemen risiko beroperasi pada seperangkat prinsip yang lebih luas, dan ada beberapa upaya untuk mendefinisikan prinsip-prinsip ini. ISO 31000 mencakup daftar terperinci dari prinsip-prinsip manajemen risiko yang disarankan.

Banyak dari daftar prinsip yang menguraikan deskripsi tentang aktivitas manajemen risiko apa yang seharusnya dan apa yang harus dicapai. Penting untuk membedakan antara inisiatif manajemen risiko yang telah ditetapkan untuk dicapai dan sifat kerangka manajemen risiko yang akan diterapkan. Disarankan bahwa inisiatif manajemen risiko (dan kerangka kerja) yang berhasil adalah:

- sebanding dengan tingkat risiko dalam organisasi;
- diselaraskan dengan kegiatan bisnis lainnya;
- komprehensif, sistematis dan terstruktur;
- tertanam dalam prosedur dan protokol bisnis;
- dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan.

Ini memberikan akronim PACED dan memberikan seperangkat prinsip yang sangat baik yang merupakan dasar dari pendekatan yang sukses untuk manajemen risiko dalam organisasi mana pun. Penjelasan lebih rinci tentang prinsip-prinsip PACED manajemen risiko disajikan pada Tabel 5.1. Pendekatan manajemen risiko didasarkan pada gagasan bahwa risiko adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi dan dikendalikan.

Pernyataan prinsip di atas berkaitan dengan fitur penting dari manajemen risiko. Prinsip-prinsip ini menggambarkan manajemen risiko apa yang harus diterapkan dalam praktik. Beberapa daftar prinsip juga mencakup informasi tentang apa yang harus dilakukan atau disampaikan oleh manajemen risiko. Penting untuk memisahkan prinsip-prinsip manajemen risiko ke dalam dua daftar yang berbeda: apa yang seharusnya menjadi karakteristik manajemen risiko, seperti yang tercantum di atas; dan apa yang harus disampaikan, seperti yang tercantum di bawah ini:

- kewajiban wajib ditempatkan pada organisasi;
- jaminan mengenai pengelolaan risiko yang signifikan;
- keputusan yang memperhatikan sepenuhnya pertimbangan risiko;
- proses inti yang efektif dan efisien.

Tabel 5.1 Prinsip-prinsip manajemen risiko

Prinsip	Keterangan
Sebanding	Kegiatan manajemen risiko harus proporsional dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi.

Sejajar	Kegiatan ERM perlu diselaraskan dengan kegiatan lain dalam organisasi.
Luas	Agar sepenuhnya efektif, pendekatan manajemen risiko harus komprehensif.
Tertanam	Aktivitas manajemen risiko perlu ditanamkan di dalam organisasi.
Dinamis	Kegiatan manajemen risiko harus dinamis dan responsif terhadap risiko yang muncul dan berubah.

Jika organisasi ingin mendapatkan manfaat maksimal dari aktivitas manajemen risiko mereka, prinsip-prinsip di atas harus diterapkan ketika inisiatif manajemen risiko direncanakan dan kerangka kerja manajemen risiko dikembangkan. Dalam banyak hal, titik awal untuk semua aktivitas manajemen risiko adalah memutuskan apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Tabel 5.2 menetapkan kemungkinan tujuan atau motivasi untuk inisiatif manajemen risiko sebagai kewajiban, jaminan, pengambilan keputusan dan proses inti yang efektif dan efisien (MADE2). Proses inti mewakili aktivitas organisasi dan dapat bersifat strategis, taktis, operasional, atau kepatuhan (STOC).

Tujuan untuk manajemen risiko memberikan akronim MADE2 dan ini menegaskan bahwa output dari manajemen risiko akan menyebabkan lebih sedikit gangguan pada operasi normal yang efisien, pengurangan ketidakpastian dalam kaitannya dengan taktik dan keputusan yang lebih baik dalam kaitannya dengan evaluasi dan pemilihan strategi alternatif. Dengan kata lain, bagian penting dari manajemen risiko adalah peningkatan pengambilan keputusan organisasi. Sumber daya yang tersedia untuk mengelola risiko terbatas sehingga tujuannya adalah untuk mencapai respons yang optimal terhadap risiko, yang diprioritaskan sesuai dengan evaluasi risiko. Risiko tidak dapat dihindari dan setiap organisasi perlu mengambil tindakan untuk mengelolanya dengan cara yang dapat dibenarkan ke tingkat yang dapat diterima. Rentang tanggapan yang tepat akan tergantung pada sifat, ukuran dan kompleksitas organisasi dan risiko yang dihadapinya.

Tabel 5.2 Tujuan manajemen risiko

Objektif	Keterangan
Wajib	Tujuan dasar dari setiap inisiatif manajemen risiko adalah untuk memastikan kesesuaian dengan aturan yang berlaku, peraturan dan kewajiban wajib.
Jaminan	Dewan dan komite audit suatu organisasi akan memerlukan jaminan bahwa manajemen risiko dan aktivitas pengendalian internal mematuhi PACED.
Pengambilan keputusan	Aktivitas manajemen risiko harus memastikan bahwa informasi berbasis risiko yang tepat tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan.
Proses inti yang efektif dan efisien	Pertimbangan manajemen risiko akan membantu mencapai strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan yang efektif dan efisien

	untuk memastikan hasil terbaik dengan penurunan volatilitas hasil.
--	--

5.2 PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO

Tabel 4.2 memberikan sejumlah contoh yang menggambarkan pentingnya manajemen risiko. Manajemen risiko telah mengambil profil yang semakin tinggi belakangan ini, karena krisis keuangan global dan jumlah kegagalan perusahaan terkemuka di seluruh dunia yang mendahuluinya. Selain itu, manajemen risiko menjadi lebih penting karena meningkatnya harapan pemangku kepentingan dan kemudahan komunikasi yang semakin meningkat. Selain membantu pengambilan keputusan yang lebih baik dan peningkatan efisiensi, manajemen risiko juga dapat berkontribusi pada penyediaan jaminan yang lebih besar kepada pemangku kepentingan. Jaminan ini memiliki dua komponen penting. Direktur organisasi mana pun harus yakin bahwa risiko telah diidentifikasi dan langkah-langkah yang tepat telah diambil untuk mengelola risiko ke tingkat yang sesuai.

Juga, ada penekanan yang lebih besar pada pelaporan informasi yang akurat oleh organisasi, termasuk informasi risiko. Pemangku kepentingan memerlukan informasi rinci tentang kinerja perusahaan, termasuk kesadaran risiko. Sarbanes–Oxley Act of 2002 (SOX) di Amerika Serikat memiliki akurasi pelaporan keuangan sebagai persyaratan utamanya. Ini membawa isu pelaporan hasil yang akurat ke prioritas yang lebih tinggi (bagian 404), sementara juga membutuhkan pengungkapan yang lengkap dan akurat dari semua informasi tentang organisasi (bagian 302). Meskipun SOX adalah undang-undang khusus yang hanya berlaku dalam keadaan tertentu, prinsip-prinsip yang dikandungnya sangat penting bagi semua praktisi manajemen risiko. Oleh karena itu, Bab 35 dan 36 mempertimbangkan jaminan risiko dan pelaporan yang akurat sebagai komponen integral dari proses manajemen risiko secara keseluruhan.

Ketika memutuskan pentingnya manajemen risiko dalam organisasi, desain inisiatif manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko harus mencerminkan alasan mengapa manajemen risiko dilakukan dalam organisasi, dalam kaitannya dengan MADE2. Keputusan ini perlu diambil dengan memperhatikan driver manajemen risiko untuk organisasi tertentu. Penggerak mungkin terkait dengan pertimbangan tertentu dalam MADE2, seperti efektivitas dan efisiensi proses inti operasional. Beberapa organisasi telah menunjuk manajer pengendalian kerugian dengan tanggung jawab khusus untuk mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan pada orang dan kerusakan pabrik dan peralatan. Terkadang, inisiatif akan didasarkan pada keinginan untuk meningkatkan reputasi organisasi dengan meningkatkan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang berlaku, atau kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang lebih etis – termasuk dalam rantai pasokan.

5.3 KEGIATAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko adalah proses yang dapat dibagi menjadi beberapa tahap. Standar Manajemen Risiko IRM memberikan satu representasi dari tahapan yang terlibat dalam proses manajemen risiko. Ilustrasi alternatif dari proses manajemen risiko dapat ditemukan di Standar Internasional ISO 31000 dan publikasi lainnya. Standar-standar ini dibahas secara

lebih rinci dalam Bab 6. Gambar 4.1 mengilustrasikan tahapan dalam proses manajemen risiko (bahaya). Terminologi yang digunakan untuk menggambarkan tahapan dalam proses manajemen risiko sengaja dipilih, sehingga proses tersebut dapat direpresentasikan sebagai 8R dan 4T manajemen risiko bahaya. Tabel 4.3 memberikan informasi lebih lanjut tentang setiap tahapan yang diilustrasikan pada Gambar 4.1.

ISO Guide 73 dan British Standard BS 31100 menggambarkan proses manajemen risiko sebagai aplikasi sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen untuk tugas-tugas mengomunikasikan, berkonsultasi, menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memantau, dan meninjau risiko. Namun, dapat dikatakan bahwa penetapan kebijakan, prosedur, dan praktik, bersama dengan tugas mengomunikasikan, berkonsultasi, dan menetapkan konteks itu, sebenarnya merupakan bagian dari kerangka kerja manajemen risiko, daripada proses manajemen risiko itu sendiri. Dalam buku ini, proses manajemen risiko dianggap sebagai rangkaian kegiatan yang sempit, yang dijelaskan di atas sebagai mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, menangani, memantau, dan meninjau risiko. Ini memberikan perbedaan yang jelas antara proses manajemen risiko dan kerangka kerja yang mengimplementasikan dan mendukung proses ini. Uraian proses manajemen risiko beserta kerangka kerja manajemen risiko diperlukan untuk menghasilkan standar manajemen risiko yang komprehensif.

Ada banyak diskusi tentang apakah proses dan/atau diagram manajemen risiko tunggal dapat digunakan untuk menggambarkan pengelolaan risiko kepatuhan, risiko bahaya, risiko pengendalian, dan risiko peluang. Buku ini menggunakan terminologi yang berbeda untuk menggambarkan empat jenis risiko dan, oleh karena itu, Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 digunakan untuk menggambarkan tahapan dalam proses manajemen risiko bahaya saja. Ada sejumlah pilihan ketika menanggapi risiko bahaya. Ini sering direpresentasikan sebagai 4T manajemen risiko bahaya, dan opsi respons risiko ini dipertimbangkan secara lebih rinci di Bab 15.

Singkatnya, opsi untuk merespons risiko bahaya adalah:

- menoleransi;
- memperlakukan;
- pemindahan;
- mengakhiri.

5.4 PROSES INTI YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Risiko yang dapat diasuransikan atau bahaya dapat berdampak langsung pada operasi. Oleh karena itu, penerapan awal prinsip-prinsip manajemen risiko adalah untuk memastikan kelangsungan operasi normal yang efisien. Seiring dengan berkembangnya manajemen risiko, penekanan telah ditempatkan pada manajemen proyek dan penyampaian program untuk memberikan peningkatan pada proses bisnis inti. Proses harus efektif karena memberikan hasil yang diperlukan, serta efisien. Misalnya, ada nilai terbatas dalam memiliki program perangkat lunak yang efisien jika tidak memberikan berbagai fungsi yang diperlukan.

Keputusan strategis adalah yang paling penting yang harus dibuat organisasi. Manajemen risiko memberikan informasi yang lebih baik sehingga keputusan strategis dapat dibuat dengan lebih percaya diri. Strategi yang diputuskan oleh suatu organisasi harus mampu memberikan hasil yang dibutuhkan. Ada banyak contoh organisasi yang memilih strategi yang salah atau gagal menerapkan strategi yang dipilih dengan sukses. Banyak dari organisasi ini mengalami kegagalan perusahaan. Keputusan strategis seringkali paling sulit ketika perubahan dalam teknologi atau harapan pelanggan muncul, seperti yang sering terjadi pada toko kelontong. Kotak di bawah ini memberikan contoh bisnis grosir dewasa yang berusaha memperkenalkan strategi baru yang gagal; perusahaan diambil alih tak lama kemudian.

Strategi harus dirancang untuk memanfaatkan peluang. Misalnya, klub olahraga dapat mengidentifikasi kemungkinan menjual lebih banyak produk ke basis pelanggan yang ada. Beberapa klub akan mendirikan agen perjalanan untuk penggemar klub yang bepergian ke luar negeri, bersama dengan penyediaan asuransi perjalanan terkait. Juga, ada kemungkinan membuat kartu kredit klub yang akan dikelola oleh anak perusahaan keuangan baru. Setelah mengidentifikasi kemungkinan ini, klub perlu melihat risiko yang terkait dengan peluang investasi potensial ini dan menyusun program proyek yang sesuai untuk menerapkan strategi yang dipilih. Memastikan bahwa akun yang memadai diambil dari risiko selama semua kegiatan ini akan meningkatkan peluang untuk memilih strategi yang tepat, merancang taktik yang tepat dan, pada akhirnya, memastikan operasi yang efisien dan menguntungkan. Perlu dicatat bahwa proyek dan program kerja mewakili taktik dengan mana strategi diimplementasikan.

Organisasi yang memiliki taktik, operasi, dan kepatuhan yang efektif dan efisien, tetapi strategi keseluruhan yang salah akan gagal. Ini akan terjadi, betapapun baiknya aktivitas manajemen risiko di tingkat operasional dan proyek. Strategi yang salah telah menghasilkan lebih banyak kegagalan perusahaan daripada operasi dan taktik yang tidak efektif atau tidak efisien. Namun demikian, pentingnya kegiatan kepatuhan tidak dapat terlalu ditekankan, seperti yang ditunjukkan oleh kotak teks di bawah ini dari Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan The Rank Group Plc.

Pentingnya Kepatuhan

Hilangnya lisensi dapat berdampak buruk pada bisnis dan profitabilitas kami dan mencegah kami menyediakan layanan perjudian. Lisensi permainan Rank sangat penting untuk operasinya. Di bagian bisnis Inggris, ada persyaratan untuk memegang lisensi operator dari Komisi Perjudian Inggris (badan yang bertanggung jawab untuk mengatur perjudian komersial di Inggris Raya) sehubungan dengan setiap kegiatan berlisensi yang dilakukan. Selain itu, perlu untuk memegang izin tempat dari otoritas lokal yang relevan di mana setiap tempat berada, satu untuk kegiatan perjudian dan satu untuk penjualan alkohol. Rank memiliki fungsi kepatuhan khusus yang independen dari operasi dan fungsi audit internal terpisah yang independen dari kedua operasi dan fungsi kepatuhan. Rank memelihara hubungan yang kuat dan terbuka dengan Komisi Perjudian Inggris Raya dan badan pengatur terkait lainnya di semua yurisdiksi tempat kami beroperasi.

Grup Plc

Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan 2015

5.5 MENERAPKAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam disiplin yang berkembang pesat seperti manajemen risiko, ada ruang bagi praktisi yang berbeda untuk menjadi tidak toleran terhadap pendekatan yang diadopsi oleh orang lain. Spesialis pengendalian internal yang percaya bahwa manajemen risiko adalah tentang pengelolaan ketidakpastian dan pencapaian tujuan perusahaan tidak boleh menjadi tidak toleran terhadap pendekatan manajemen risiko asuransi yang lebih tradisional. Tidak ada nilai dalam satu kelompok spesialis yang mengabaikan pendekatan yang diadopsi oleh orang lain dan tidak mau memanfaatkan keahlian yang tersedia di kelompok lain.

Bagaimanapun, tidak ada satu gaya manajemen risiko atau pendekatan manajemen risiko yang menawarkan semua jawaban. Jelas, berbagai gaya yang dapat diadopsi harus beroperasi sebagai pendekatan pelengkap dalam suatu organisasi. Pendekatan integratif terhadap manajemen risiko menerima bahwa organisasi harus menoleransi risiko bahaya tertentu dan harus memiliki selera yang sesuai untuk investasi dalam risiko peluang. Alat dan teknik manajemen risiko harus digunakan untuk mencapai hal-hal berikut:

- manajemen kepatuhan menyediakan tata kelola risiko;
- manajemen bahaya membuat hasil menjadi kurang negatif;
- manajemen kontrol mengurangi kisaran hasil yang mungkin;
- manajemen peluang membuat hasil lebih positif.

Manajemen bahaya akan membuat hasil dari setiap peristiwa bahaya menjadi kurang negatif. Dalam konteks manajemen bahaya, asuransi merupakan mekanisme untuk membatasi biaya finansial kerugian ketika risiko terwujud. Pengendalian risiko dan teknik manajemen kerugian akan mengurangi kerugian yang diharapkan dan harus memastikan bahwa biaya keseluruhan terkendali. Kombinasi asuransi dan pengendalian risiko/manajemen kerugian akan mengurangi biaya kerugian bahaya yang sebenarnya dan ini pasti (dan benar) menyebabkan toleransi bahaya organisasi menurun. Lebih banyak kapasitas risiko organisasi akan tersedia untuk investasi peluang.

Manajemen kontrol mengurangi berbagai kemungkinan hasil dari setiap peristiwa. Manajemen pengendalian didasarkan pada teknik pengendalian keuangan internal yang telah ditetapkan, seperti yang dilakukan oleh auditor internal. Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi kerugian yang terkait dengan manajemen kontrol yang tidak memadai pada saat yang sama dengan mengurangi berbagai kemungkinan hasil. Ini adalah kontribusi bahwa pengendalian internal harus membuat pendekatan keseluruhan untuk manajemen risiko dalam suatu organisasi. Manajemen peluang berusaha membuat hasil positif lebih mungkin dan lebih substansial. Sebagai bagian dari pendekatan manajemen peluang, organisasi juga harus melihat kemungkinan untuk meningkatkan pendapatan dari produk atau layanan. Dalam organisasi nirlaba, manajemen peluang harus memfasilitasi penyampaian nilai uang yang lebih baik.

5.6 MENCAPAI MANFAAT

Opsi peningkatan penghargaan ini dapat didiskusikan pada pertemuan strategi dan beberapa opsi dapat diadopsi, termasuk pengenalan skema bonus dan insentif untuk staf dan manajemen. Jelas, dengan mengambil pelajaran dari krisis keuangan global, skema insentif ini

harus seimbang dan tidak harus menghargai pengambilan risiko yang berlebihan. Bab ini telah mempertimbangkan prinsip-prinsip manajemen risiko yang menjelaskan apa yang seharusnya menjadi manajemen risiko dan apa yang harus diberikannya. Meskipun organisasi mungkin menyadari bahwa ada manfaat dari penerapan manajemen risiko, implementasi yang berhasil harus dilakukan sebagai inisiatif atau proyek. Lampiran C menetapkan pertimbangan rinci tentang tahapan yang terlibat dalam manajemen risiko seluruh perusahaan yang sukses.

Ada pertimbangan yang lebih rinci tentang hambatan dan faktor pendukung untuk penerapan manajemen risiko di Bab 24. Poin terpenting untuk dibuat adalah bahwa dukungan dari manajemen senior dan (idealnya) sponsor dari anggota dewan sangat penting. Juga, rencana implementasi untuk mengatasi masalah karyawan dan pemangku kepentingan lainnya diperlukan. Meskipun manajemen risiko sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi, banyak manajer mungkin perlu diyakinkan bahwa pendekatan implementasi yang disarankan adalah benar. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua aktivitas dan fungsi yang dilakukan oleh manajer harus diklaim oleh manajer risiko sebagai dilakukan atas nama manajemen risiko. Tidak semua aktivitas dalam organisasi akan didorong oleh manajemen risiko, bahkan jika semua keputusan, proses, prosedur, dan aktivitas memiliki risiko yang tertanam di dalamnya.

Manajemen Risiko Bukan Hanya Rem

Ada pertanyaan populer di antara manajer risiko: 'mengapa mobil memiliki rem?' Jawaban yang ditawarkan adalah bahwa rem memungkinkan mobil melaju lebih cepat. Ini menyiratkan bahwa manajemen risiko harus dilihat sebagai rem pada kegiatan organisasi. Ini adalah pandangan yang sepenuhnya negatif yang menyajikan manajemen risiko dalam cahaya yang tidak menguntungkan.

Manajemen risiko juga merupakan penggerak operasi, taktik, dan strategi. Oleh karena itu, ada baiknya meninjau kembali pertanyaan di atas. Untuk melanjutkan metafora, manajemen risiko harus, pada kenyataannya, dilihat sebagai ketiga pedal di dalam mobil. Manajemen risiko sebagai rem mengurangi bahaya operasional dan membantu organisasi menghindari gangguan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional.

Pedal kopling berkaitan dengan mengubah gigi di dalam mobil dengan cara yang sama seperti proyek menerapkan taktik dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko juga merupakan pedal kopling karena membantu keberhasilan manajemen perubahan taktis dan pengurangan ketidakpastian terkait, sehingga organisasi dapat mencapai perubahan yang berhasil. Terakhir, akselerator membantu mobil melaju lebih cepat dan manajemen risiko memenuhi fungsi ini dengan membantu organisasi merangkul peluang strategis dan mencari imbalan – dengan demikian memastikan bahwa organisasi merancang dan berhasil menerapkan strategi yang memberikan apa yang dibutuhkan.

Sebagian besar buku ini berkaitan dengan masukan manajemen risiko dalam operasi. Kemungkinan besar operasi akan terpengaruh oleh risiko bahaya dan oleh karena itu fokus manajemen risiko dalam kaitannya dengan operasi adalah pada manajemen bahaya. Untuk mencapai manfaat maksimal dari masukan manajemen risiko dalam operasi, organisasi perlu berfokus pada pengendalian kerugian. Loss control adalah kombinasi dari pencegahan kerugian, pembatasan kerusakan dan pengendalian biaya. Proyek harus diselesaikan tepat

waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi, kinerja atau kualitas. Tak pelak lagi, akan ada sejumlah besar ketidakpastian yang terkait dengan semua proyek. Kontribusi manajemen risiko adalah untuk meminimalkan ketidakpastian ini. Manajemen risiko dalam proyek adalah gaya manajemen kontrol.

Masukan manajemen risiko ke dalam strategi berfokus pada penilaian risiko dari berbagai pilihan strategis yang tersedia untuk suatu organisasi. Kontribusi manajemen risiko untuk strategi yang sukses, oleh karena itu, difokuskan pada kegiatan pengambilan keputusan. Angka 15.2 mengilustrasikan 4E manajemen peluang dan memplot eksposur risiko terhadap potensi imbalan. Organisasi yang melakukan manajemen risiko strategis akan menyelesaikan tinjauan yang cermat terhadap prospek bisnis baru yang layak dan melakukan penilaian risiko terperinci sebelum membuat keputusan strategis.

Manfaat keseluruhan dari manajemen risiko dapat diringkas dalam beberapa cara. Dengan melakukan inisiatif manajemen risiko, gangguan yang lebih sedikit terhadap operasi, pengiriman proyek yang sukses, dan keputusan strategis yang lebih baik adalah harapan. Juga yang mendasari inisiatif manajemen risiko adalah keinginan untuk jaminan risiko yang memadai. Komponen-komponen ini – wajib, jaminan, pengambilan keputusan dan proses inti yang efektif dan efisien – memberikan akronim MADE2.

Dengan menggunakan struktur kartu skor risiko FIRM, organisasi akan dapat menunjukkan manfaat yang diperolehnya dari inisiatif manajemen risiko. Ada kemungkinan bahwa manfaat berikut telah disampaikan ke teater yang telah mengejar pendekatan manajemen risiko perusahaan proaktif terstruktur selama sekitar tiga tahun:

- keuntungan finansial yang timbul dari alokasi dana yang lebih baik, pemantauan pengeluaran dan pengurangan eksposur terhadap penipuan;
- manfaat infrastruktur yang mencakup lebih sedikit kegagalan sistem TI dan pengurangan tingkat ketidakhadiran staf;
- manfaat reputasi dari kebijakan sumber etis dan penggunaan makanan organik di restoran, serta produksi niche yang sukses di teater;
- manfaat pasar menghasilkan tingkat hunian 89 persen, naik dari 83 persen tiga tahun lalu, serta peningkatan pembelanjaan di teater oleh pelanggan.

Teater akan terus mengembangkan inisiatif manajemen risiko dan terus memperoleh manfaat. Aktivitas manajemen risiko kini tertanam dalam budaya manajemen organisasi.

BAGIAN II

PENDEKATAN MANAJEMEN RISIKO

Hasil Pembelajaran Bagian Kedua

- Menjelaskan tahapan kunci dalam proses manajemen risiko dan komponen utama kerangka kerja manajemen risiko;
- Nyatakan fitur utama dari standar yang paling mapan, termasuk iso 31000, kubus coso erm, dan standar irm;
- Menjelaskan ruang lingkup dan pentingnya menetapkan konteks sebagai tahap pertama dalam proses manajemen risiko;
- Menjelaskan pentingnya hubungan antara konteks eksternal, konteks internal dan konteks manajemen risiko;
- Mendiskusikan pertimbangan utama saat merancang daftar risiko dan manfaat yang terkait dengan penggunaan daftar risiko yang dirancang dengan baik dan memberikan contoh;
- Menjelaskan fitur pendekatan seluruh perusahaan untuk manajemen risiko dan berbagai definisi erm yang tersedia;
- Menguraikan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan penerapan inisiatif manajemen risiko perusahaan;
- Mempertimbangkan perubahan wajah manajemen risiko dan semakin pentingnya mengelola risiko yang muncul.

Studi Kasus

United Utilities: Kerangka kerja manajemen risiko kami

Kami telah mengembangkan pendekatan canggih untuk penilaian, manajemen dan pelaporan risiko, dengan proses yang selaras dengan ISO 31000:2009 dan struktur tata kelola yang mapan untuk dewan grup untuk meninjau sifat dan tingkat risiko yang dihadapi grup dan untuk komite audit untuk meninjau efektivitas proses.

Profil risiko kami saat ini menggambarkan sekitar 200 risiko berbasis peristiwa. Semua jenis acara (strategis, keuangan, operasional, kepatuhan, dan bahaya) dipertimbangkan dalam konteks tema strategis kami (layanan terbaik kepada pelanggan; biaya berkelanjutan terendah; dan cara yang bertanggung jawab). Untuk penggerak internal atau eksternal, setiap peristiwa dinilai untuk kemungkinan terjadinya dan dampak keuangan atau reputasi negatif pada perusahaan dan tujuannya, jika peristiwa itu terjadi.

Tanggung jawab untuk penilaian dan pengelolaan risiko (termasuk pemantauan dan pemutakhiran) ditugaskan kepada manajer individu yang sesuai yang juga bertanggung jawab untuk melaporkan penilaian, pengelolaan dan pengendalian/mitigasi setidaknya dua kali setahun, sejalan dengan pelaporan ke grup dewan pada periode pelaporan akuntansi hukum penuh dan setengah tahun. Berdasarkan sifatnya, risiko berbasis peristiwa dalam konteks tema strategis kami akan mencakup semua kombinasi kemungkinan tinggi hingga rendah dan dampak tinggi hingga rendah. Peta panas biasanya digunakan dalam berbagai laporan

manajerial dan kelompok baik sebagai metode untuk mengevaluasi secara kolektif sejauh mana semua risiko dalam profil tertentu atau untuk menggambarkan efektivitas mitigasi untuk satu risiko dengan memplot kotor, saat ini (setelah dikurangi kontrol yang ada) dan posisi target yang dipilih dalam pernyataan risiko individu.

Dewan Kota Birmingham: Pengawasan, akuntabilitas, dan manajemen risiko

Dewan telah memiliki strategi manajemen risiko sejak Juli 2002, dan ini diperbarui secara berkala. Kepemimpinan diberikan untuk proses manajemen risiko oleh direktur layanan hukum dan demokrasi, yang merupakan juara tata kelola perusahaan dan wakil pemimpin yang ditunjuk sebagai juara tata kelola perusahaan anggota.

Dewan telah melakukan pendekatan untuk menanamkan manajemen risiko sesuai dengan panduan praktik terbaik sebagai proses 'top-down', dengan daftar risiko perusahaan yang didukung oleh daftar risiko direktorat dan divisi. Birmingham Audit terus memberikan presentasi, memberikan pelatihan, memfasilitasi lokakarya dan memberikan bimbingan melalui publikasi perangkat manajemen risiko yang telah dihasilkan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajer di semua tingkatan tentang bagaimana menerapkan manajemen risiko di bidang tanggung jawab mereka dan memiliki beberapa pemahaman tentang proses naik turun Dewan Kota.

Toolkit ini menyediakan pendekatan langkah demi langkah untuk menerapkan manajemen risiko menggunakan metodologi Dewan. Metodologi manajemen risiko tingkat tinggi telah ditinjau untuk memberikan lebih banyak fokus kepada anggota dan pejabat senior manajemen risiko. Kebijakan whistleblowing Dewan diperkenalkan pada akhir 1990-an dan dipublikasikan dengan baik di seluruh angkatan kerja. Dewan Kota memiliki fungsi audit internal yang kuat (Birmingham Audit) dan protokol yang mapan untuk bekerja dengan audit eksternal. Auditor eksternal Dewan memiliki tanggung jawab di bawah Kode Praktik Audit untuk meninjau kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, undang-undang dan peraturan dalam kewenangan mereka.

Tsogo Sun: Proses manajemen risiko

Dewan Tsogo Sun menyadari bahwa manajemen risiko bisnis sangat penting untuk pertumbuhan dan kesuksesan kami yang berkelanjutan dan ini hanya dapat dicapai jika ketiga elemen risiko – ancaman, ketidakpastian, dan peluang – dikenali dan dikelola secara terintegrasi. Komite audit dan risiko diberi mandat oleh dewan untuk menetapkan, mengoordinasikan, dan mendorong proses risiko di seluruh grup. Ini telah mengawasi pembentukan sistem manajemen risiko yang komprehensif untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang signifikan di divisi operasional, unit bisnis dan anak perusahaan.

Sistem pengendalian internal dirancang untuk mengelola daripada menghilangkan risiko, dan memberikan jaminan yang wajar tetapi tidak mutlak atas integritas dan keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan perundang-undangan, dan untuk menjaga dan memelihara akuntabilitas aset grup. Selain proses manajemen risiko yang tertanam di dalam grup, komite eksekutif grup mengidentifikasi, menghitung, dan mengevaluasi risiko grup dua kali setahun menggunakan lokakarya penilaian risiko yang difasilitasi. Tingkat keparahan risiko diukur secara kualitatif maupun kuantitatif, dipandu oleh toleransi risiko dewan dan ukuran selera risiko.

Profil risiko, dengan tanggapan risiko, ditinjau oleh audit dan komite risiko setidaknya sekali setiap enam bulan. Selain penilaian risiko kelompok, matriks risiko disiapkan dan disajikan kepada komite audit dan risiko untuk setiap divisi operasional. Metodologi ini memastikan bahwa risiko dan peluang diprioritaskan dan respons yang hemat biaya dirancang dan diterapkan untuk melawan efek risiko dan memanfaatkan peluang.

BAB 6

STANDAR MANAJEMEN RISIKO

6.1 LINGKUP STANDAR MANAJEMEN RISIKO

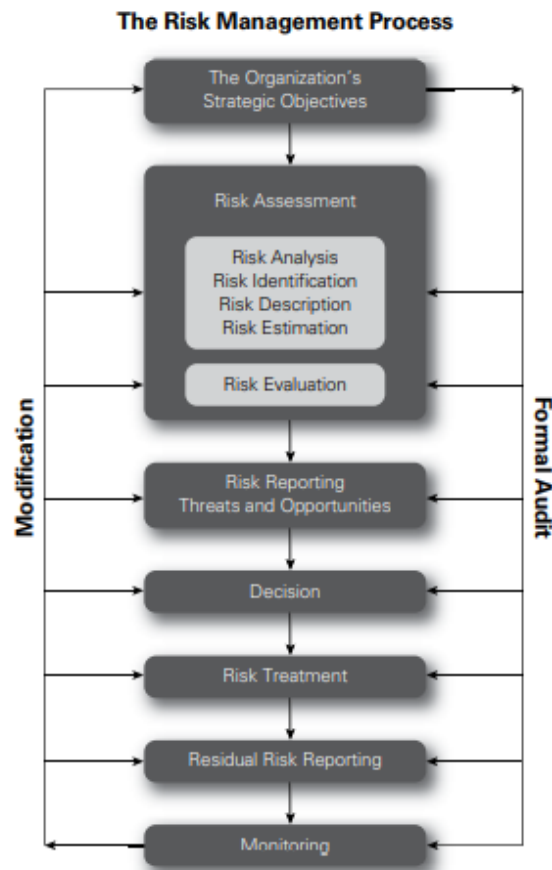
Ada sejumlah standar dan kerangka kerja manajemen risiko yang telah ditetapkan. Yang pertama dikembangkan oleh badan standar di Australia pada tahun 1995, dan telah diikuti oleh yang dikembangkan di Kanada, Jepang, Inggris dan Amerika Serikat. Standar juga telah dikembangkan oleh badan standar nasional lainnya, serta oleh departemen pemerintah di seluruh dunia. Pendekatan keseluruhan dari masing-masing standar ini serupa. Standar yang memiliki pengakuan terluas adalah Standar Australia AS 4360 (2004), tetapi ini ditarik pada tahun 2009 demi ISO 31000. Versi ERM dari standar COSO juga diterapkan secara luas di banyak organisasi. British Standard BS 31100:2011 'Risk Management: Code of Practice and Guidance for the Implementation of BS ISO 31000' diterbitkan pada tahun 2011. Panduan lebih lanjut untuk standar ISO diterbitkan pada tahun 2013 sebagai ISO/TR 31004:2013 'Risk Management – Guidance untuk Implementasi ISO 31000'.

Standar internasional ISO 31000 (2009), 'Manajemen Risiko: Prinsip dan Pedoman', diterbitkan pada akhir tahun 2009. Meskipun beberapa standar lebih dikenal daripada yang lain, organisasi harus memilih pendekatan yang paling relevan dengan keadaan khusus mereka. Penting untuk membedakan antara standar manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko. Standar manajemen risiko menetapkan pendekatan keseluruhan untuk manajemen risiko yang berhasil, termasuk deskripsi proses manajemen risiko, bersama dengan kerangka kerja yang disarankan yang mendukung proses tersebut. Secara sederhana, standar manajemen risiko adalah kombinasi dari deskripsi proses manajemen risiko, bersama dengan kerangka yang direkomendasikan. Fitur utama dari kerangka kerja manajemen risiko dijelaskan kemudian dalam bab ini. Tabel 6.1 memberikan ringkasan standar dan kerangka kerja manajemen risiko yang paling banyak digunakan.

Tabel 6.1 Standar manajemen risiko

Standar	Keterangan	Referensi
ISO 31000	Standar diterbitkan oleh Organisasi Standar Internasional (2009)	Gambar 6.4
Institut Manajemen Risiko (IRM)	Standar diproduksi bersama oleh Airmic, Alarm dan IRM (2002)	Gambar 6.1
COSO ERM	Kerangka kerja yang dihasilkan oleh Komite Gambar 6.3 Organisasi Sponsor Komite Treadway (2004)	Gambar 6.3
CoCo (Kriteria Pengendalian)	Kerangka kerja yang dihasilkan oleh Canadian Institute of Chartered Accountants (1995)	Gambar 33.1

Salah satu standar manajemen risiko yang paling mapan dan paling banyak digunakan diproduksi oleh IRM pada tahun 2002 bekerja sama dengan Airmic dan Alarm. Standar IRM adalah pendekatan tingkat tinggi yang ditujukan untuk spesialis non-manajemen risiko dan telah diterjemahkan ke dalam banyak bahasa. Standar Australia dan standar/kerangka COSO dirancang untuk digunakan terutama oleh praktisi manajemen risiko spesialis. Standar IRM tersedia sebagai unduhan gratis dari situs web IRM, dan proses manajemen risiko yang digunakan di dalamnya direproduksi dalam Gambar 6.1.



Gambar 6.1 Proses manajemen risiko IRM

Untuk organisasi yang terdaftar di Bursa Efek New York, pendekatan yang diuraikan dalam kerangka Pengendalian Internal COSO yang awalnya diterbitkan pada tahun 1992 dan diperbarui pada tahun 2013 diakui oleh Sarbanes–Oxley Act of 2002 (SOX). Persyaratan SOX juga berlaku untuk anak perusahaan dari perusahaan yang terdaftar di AS di seluruh dunia. Oleh karena itu, pendekatan COSO diakui secara internasional dan, dalam banyak keadaan, diamanatkan. Perlu dicatat bahwa SOX memerlukan pendekatan yang dijelaskan dalam kerangka Pengendalian Internal COSO (2013). (Ini tidak sama dengan kerangka kerja COSO ERM (2004), meskipun kerangka kerja COSO ERM memuat semua elemen dari versi Pengendalian Internal yang baru saja direvisi.)

Bagi banyak bursa saham, penekanan yang lebih besar dalam persyaratan pencatatan dan kode tata kelola perusahaan terkait adalah pada pengendalian internal, daripada manajemen risiko. Penekanan ini dipertahankan dalam Kode Gabungan versi 2010, yang kini telah diubah namanya menjadi Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris, meskipun versi 2010

menyertakan beberapa persyaratan manajemen risiko spesifik yang ditingkatkan. Bagian dari Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris versi 2010 telah diperbarui dan versi terbaru dari Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris tertanggal April 2016. Kerangka Pengendalian Internal COSO telah menjadi kerangka pengendalian internal yang paling banyak digunakan di Amerika Serikat dan telah diadaptasi dan/atau diadopsi oleh banyak negara dan bisnis di seluruh dunia. Versi manajemen risiko perusahaan (ERM) dari kerangka kerja COSO diproduksi pada tahun 2004 dan ini memiliki manajemen risiko dan pengendalian internal dalam ruang lingkupnya.

Selain standar Inggris, ISO dan COSO, sejumlah standar lainnya juga dianggap baik dan digunakan secara luas. Panduan risiko Inggris dari Financial Reporting Council (FRC) telah diperbarui pada tahun 2014 dan dianggap oleh Securities and Exchange Commission (SEC) di Amerika Serikat sebagai alternatif yang dapat diterima untuk kerangka Kontrol Internal COSO untuk kepatuhan Sarbanes–Oxley. Panduan risiko yang diperbarui dapat ditemukan sebagai unduhan gratis dari situs web FRC yang berbasis di Inggris.

Selain standar dan kerangka kerja yang telah ditetapkan, sejumlah besar panduan tentang manajemen risiko telah diterbitkan oleh berbagai departemen pemerintah. HM Treasury di Inggris telah menerbitkan Orange Book yang sangat dihormati, yang berisi sejumlah besar informasi berguna tentang alat dan teknik manajemen risiko. Banyak ide dan konsep yang disajikan dalam Buku Oranye dirujuk di seluruh volume ini.

Beberapa standar yang tersedia dikembangkan oleh profesional manajemen risiko, sementara yang lain dikembangkan oleh akuntan atau auditor. Ada tiga pendekatan berbeda yang diikuti dalam berbagai standar:

- Pendekatan 'Manajemen Risiko', Diikuti Oleh ISO 31000, British Standard BS 31100 Dan Standar IRM;
- Pendekatan 'Pengendalian Internal', Yang Dikembangkan Oleh Kerangka Pengendalian Internal COSO Dan Oleh Panduan Risiko FRC;
- Pendekatan 'Budaya Sadar Risiko', Dikembangkan Oleh Canadian Institute Of Chartered Accountants, Yang Dikenal Sebagai Kerangka Kerja Coco.

6.2 PROSES MANAJEMEN RISIKO

Sebuah representasi sederhana dari proses manajemen risiko disediakan oleh Gambar 4.1 dan proses serupa terkandung dalam semua standar manajemen risiko yang ditetapkan. Banyak standar membedakan antara proses manajemen risiko dan kerangka kerja yang mengimplementasikan dan mendukung proses tersebut. Namun, perbedaan ini tidak selalu jelas dalam banyak standar/kerangka manajemen risiko yang telah ditetapkan. Pendekatan manajemen risiko yang paling baik adalah Standar IRM, ISO 31000, BS 31100, dan kerangka kerja COSO ERM. Keempatnya memberikan deskripsi kerangka kerja manajemen risiko, tetapi lebih menekankan pada proses manajemen risiko dalam Standar IRM, ISO 31000 dan BS 31100. Pendekatan COSO tidak memberikan perbedaan jelas yang sama antara kerangka kerja dan proses manajemen risiko itu sendiri dan terutama berkaitan dengan pertimbangan kerangka kerja.

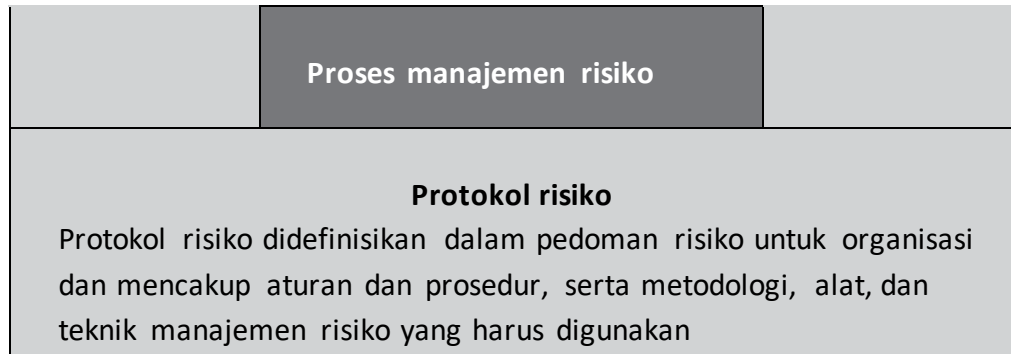
Beberapa negara telah mengembangkan standar pengendalian internal dan manajemen risiko mereka sendiri sebagai bagian dari persyaratan mereka untuk terdaftar di bursa saham. Biasanya, ini adalah kerangka kerja yang mirip dengan Pengendalian Internal COSO dalam pendekatan, dan ini tentu saja terjadi dengan persyaratan panduan risiko FRC saat ini yang ada di Inggris. Meskipun ada banyak cara untuk merepresentasikan proses manajemen risiko, langkah-langkah dasarnya semuanya serupa. Mungkin ada kesulitan dengan terminologi yang digunakan untuk menggambarkan berbagai langkah, dan Lampiran B memberikan definisi istilah dasar, serta referensi silang berbagai terminologi yang dapat digunakan. Lampiran C menjelaskan tahapan yang terlibat dalam mencapai manajemen risiko yang sukses dan ini disusun dalam format plan-implement-measure-learn (PIML). Ini sangat mirip dengan format plan-do-check-act yang diikuti dalam beberapa standar internasional dan sering disebut sebagai PDCA. PIML dimaksudkan untuk menunjukkan pendekatan yang lebih terstruktur dan analitis.

6.3 KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

Ada banyak standar manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko yang telah dihasilkan oleh berbagai organisasi. Secara umum diakui bahwa standar adalah dokumen yang menghasilkan informasi tentang proses manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko. Dalam banyak standar manajemen risiko dinyatakan bahwa aktivitas manajemen risiko harus dilakukan dalam konteks lingkungan bisnis, organisasi, dan risiko yang dihadapi organisasi. Agar konteks dapat dijelaskan dan didefinisikan, diperlukan kerangka kerja untuk mengimplementasikan dan mendukung proses manajemen risiko. ISO 31000 memberikan penekanan khusus pada konteks dan menyatakan bahwa pertimbangan harus diberikan pada konteks internal, konteks eksternal dan konteks manajemen risiko ketika melakukan aktivitas manajemen risiko.

Semua standar manajemen risiko yang ditetapkan mengacu pada kerangka kerja manajemen risiko, meskipun hal ini direpresentasikan dengan cara yang berbeda. Untuk memberikan penjelasan sederhana tentang ruang lingkup kerangka kerja manajemen risiko, akronim risiko, arsitektur, strategi dan protokol (RASP) telah dikembangkan. Gambar 6.2 mengilustrasikan fitur utama dari kerangka kerja manajemen risiko yang dibangun dan mendukung proses manajemen risiko. Pendekatan RASP sepenuhnya konsisten dengan konsep konteks manajemen risiko atau kerangka kerja manajemen risiko yang dijelaskan dalam ISO 31000.

Arsitektur risiko	Strategi risiko
Arsitektur risiko mendefinisikan peran, tanggung jawab, komunikasi dan struktur pelaporan risiko	Strategi risiko, selera, sikap dan filosofi didefinisikan dalam kebijakan manajemen risiko



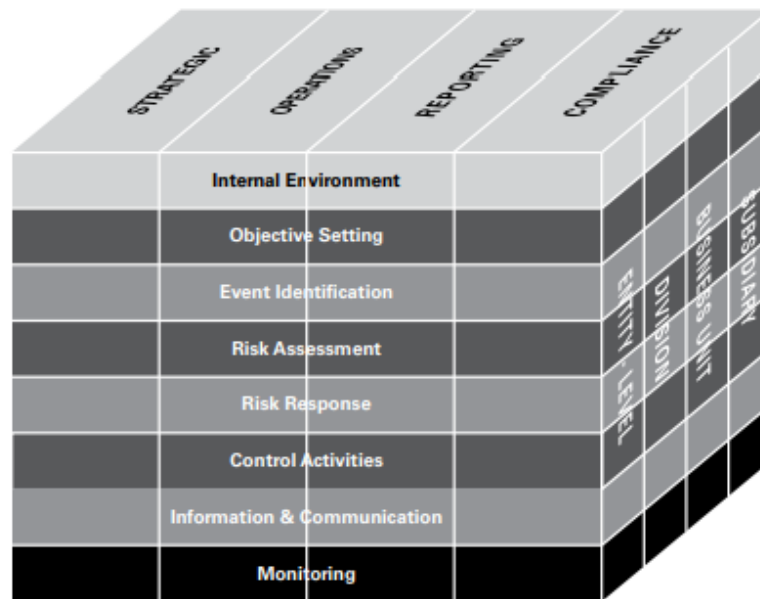
Gambar 6.2 Komponen konteks RM

Bagian Lima dari buku ini menjelaskan arsitektur risiko, strategi dan protokol (RASP) secara lebih rinci. Elemen-elemen inilah yang menentukan kerangka kerja di mana proses manajemen risiko berlangsung. Ketiga komponen arsitektur, strategi, dan protokol risiko ini diperlukan untuk keberhasilan aktivitas manajemen risiko. Perlu ada pemahaman yang jelas tentang proses manajemen risiko, diikuti dengan definisi yang jelas tentang kerangka kerja yang mendukung proses tersebut. Karena kerangka kerja adalah struktur yang mendukung, maka ditunjukkan pada Gambar 6.2 sebagai rangkaian komponen yang dibangun di sekitar dan mendukung proses manajemen risiko.

Dalam mengimplementasikan dan mendukung proses manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko perlu memfasilitasi komunikasi dan arus informasi risiko. Kerangka manajemen risiko memiliki dua pertimbangan terpisah. Pertama, harus mendukung proses manajemen risiko dan, kedua, harus memastikan bahwa output dari proses dikomunikasikan ke dalam organisasi dan mencapai manfaat yang diharapkan bagi organisasi. Jika sebuah organisasi memutuskan untuk mengikuti struktur Standar Manajemen Risiko IRM, maka organisasi tersebut harus menetapkan kerangka kerja yang mencakup komponen struktur, tanggung jawab, administrasi, pelaporan dan komunikasi manajemen risiko. Semua prosedur ini kemudian akan dicatat dalam manual manajemen risiko.

6.4 COSO ERM CUBE

Versi Enterprise Risk Management (ERM) dari kerangka kerja COSO diproduksi pada tahun 2004 dan ini memiliki manajemen risiko dan pengendalian internal dalam ruang lingkungannya. Rincian kerangka kerja COSO ERM disediakan di situs web COSO dan ada unduhan gratis ringkasan eksekutif COSO ERM. Pendekatan COSO ERM menunjukkan bahwa manajemen risiko perusahaan tidak sepenuhnya serangkaian rangkaian kegiatan, di mana satu komponen hanya mempengaruhi yang berikutnya. Ini dianggap sebagai proses berulang dan multiarah di mana hampir semua komponen dapat dan memang memengaruhi semua komponen lainnya. Dalam kerangka COSO ERM, ada hubungan langsung antara tujuan, yang ingin dicapai oleh suatu entitas, dan komponen manajemen risiko perusahaan, yang mewakili apa yang diperlukan untuk mencapainya. Hubungan tersebut digambarkan dalam matriks tiga dimensi, dalam bentuk kubus, dan ini direproduksi sebagai Gambar 6.3.



Gambar 6.3 Kerangka COSO ERM

Tabel 6.2 Kerangka COSO ERM

Lingkungan internal - Lingkungan internal mencakup nada organisasi dan menetapkan dasar bagaimana risiko dilihat dan ditangani.

Penetapan tujuan – Tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi pencapaiannya.

Identifikasi peristiwa – Peristiwa internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan harus diidentifikasi, membedakan antara risiko dan peluang.

Penilaian risiko – Risiko dianalisis, dengan mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya, sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko tersebut harus dikelola.

Respons risiko – Manajemen memilih respons risiko: menghindari, menerima, mengurangi, atau berbagi risiko.

Aktivitas pengendalian – Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diterapkan untuk membantu memastikan respons risiko dilakukan secara efektif.

Informasi dan komunikasi – Informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan sehingga orang dapat memenuhi tanggung jawab mereka.

Pemantauan – Keseluruhan manajemen risiko perusahaan dipantau dan modifikasi dibuat seperlunya.

Kubus COSO ERM adalah kerangka kerja manajemen risiko yang sangat berpengaruh dan terdiri dari delapan komponen yang saling terkait. Ini berasal dari cara manajemen menjalankan perusahaan dan terintegrasi dengan proses manajemen. Deskripsi singkat komponen COSO ERM disajikan pada Tabel 6.2. COSO ERM menjelaskan kerangka kerja dengan menyatakan: 'dalam konteks misi atau visi yang ditetapkan organisasi, manajemen menetapkan tujuan strategis, memilih strategi dan menetapkan tujuan selaras yang mengalir melalui perusahaan.'

Kerangka kerja manajemen risiko perusahaan ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang ditetapkan dalam empat kategori risiko:

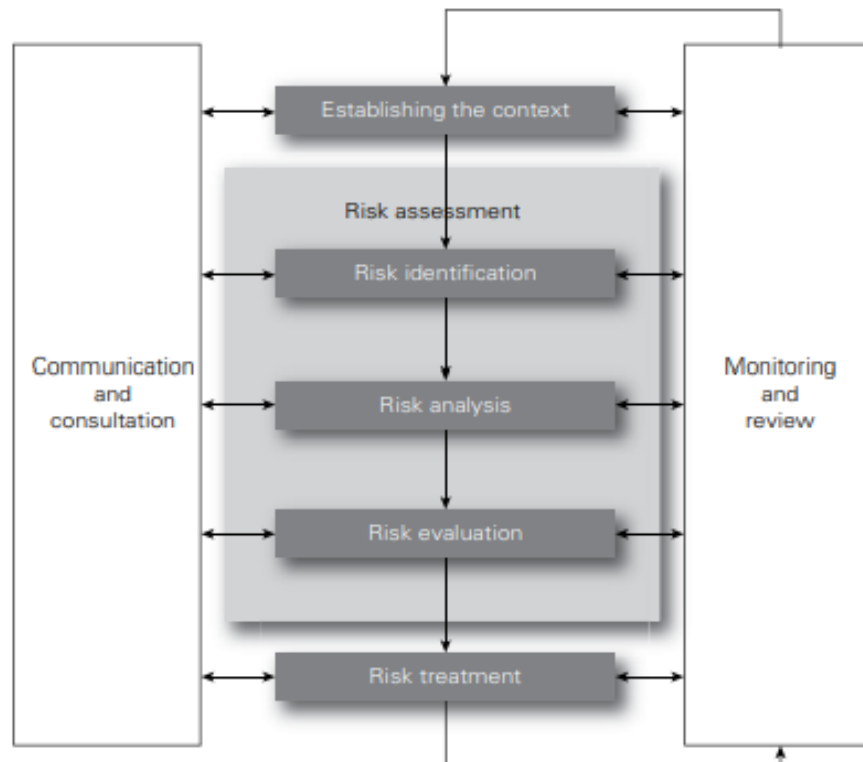
- strategis: tujuan tingkat tinggi, selaras dengan dan mendukung misinya;
- operasi: penggunaan sumber dayanya secara efektif dan efisien;
- pelaporan: keandalan pelaporan;
- kepatuhan: kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

6.5 FITUR STANDAR RM

Standar manajemen risiko utama yang telah dikembangkan adalah Standar IRM, ISO 31000, British Standard BS 31100 dan kerangka kerja COSO ERM. British Standard BS 31100:2011, berjudul 'Risk Management: Code of Practice and Guidance for the Implementation of BS ISO 31000', diterbitkan pada tahun 2011. Ini menekankan persyaratan kerangka manajemen risiko untuk mendukung proses manajemen risiko yang dijelaskan secara terpisah. Secara khusus, British Standard BS 31100 menyatakan bahwa proses manajemen risiko harus menyediakan cara yang sistematis, efektif dan efisien dimana risiko dapat dikelola pada tingkat yang berbeda di seluruh organisasi.

Kerangka kerja manajemen risiko dijelaskan dalam British Standard secara rinci. Bahkan, sebagian besar standar terdiri dari deskripsi kerangka manajemen risiko, bersama dengan bagian rinci tentang bagaimana mengembangkan kegiatan manajemen risiko. Sebagian alasan untuk memperbarui BS 31100:2008 asli adalah untuk menyelaraskannya lebih dekat dengan ISO 31000. Oleh karena itu, diagram yang digunakan dalam BS 31100:2011 sangat mirip, dan dalam beberapa kasus identik, dengan yang digunakan dalam ISO 31000.

Organisasi Standar Internasional (ISO) menerbitkan ISO 31000 berjudul 'Manajemen Risiko: Prinsip dan Pedoman' di bagian akhir tahun 2009. Diagram yang digunakan untuk menggambarkan proses manajemen risiko dalam ISO 31000 direproduksi pada Gambar 6.4. Dapat dikatakan bahwa Gambar 6.4 berisi elemen kerangka kerja manajemen risiko, serta tahapan kunci dari proses manajemen risiko. Selain mengembangkan ISO 31000 dan panduan terminologi manajemen risiko, Panduan 73, pekerjaan juga telah diselesaikan pada panduan teknik penilaian risiko. ISO/IEC 31010 'Manajemen Risiko: Teknik Penilaian Risiko' adalah publikasi yang sangat komprehensif dan mencerminkan praktik baik saat ini dalam pemilihan dan pemanfaatan teknik penilaian risiko.



Gambar 6.4 Proses manajemen risiko dari ISO 31000

SUMBER: Angka ini diambil dari standar internasional ISO 31000:2009 'Manajemen Risiko – Prinsip dan Pedoman', direproduksi dengan izin dari Organisasi Internasional untuk standarisasi, ISO. Standar ini dapat diperoleh dari setiap anggota ISO dan dari situs web sekretariat Pusat ISO di alamat berikut: www.iso.org. Hak cipta tetap pada ISO.

Lembaga standar di seluruh dunia memiliki persyaratan untuk meninjau standar secara rutin, biasanya setiap empat tahun. Oleh karena itu, standar yang ada, serta standar tambahan yang sedang dikembangkan, akan ditinjau secara berkala. Ini akan memastikan bahwa saran dan panduan yang diberikan dalam berbagai standar akan tetap mutakhir dan sejalan dengan praktik saat ini. Selain standar manajemen risiko, terdapat juga sejumlah standar pengendalian internal. Kerangka pengendalian internal ini memiliki penekanan yang berbeda dan berada di luar cakupan buku ini, dengan pengecualian kerangka Criteria of Control (CoCo) yang diproduksi oleh Canadian Institute of Chartered Accountants. Pendekatan dalam standar CoCo dibahas secara singkat di bawah ini dan dievaluasi secara lebih rinci di bagian akhir buku ini. Pendekatan dalam CoCo didasarkan pada evaluasi budaya atau lingkungan pengendalian internal organisasi.

6.6 MEMPERBARUI STANDAR YANG ADA

Ada keinginan berkelanjutan untuk menjaga standar manajemen risiko dan kode tata kelola perusahaan, relevan dan mutakhir. Regulator di seluruh dunia terus belajar dari kegagalan perusahaan dan dari satu sama lain. Ada juga tren yang berkembang bagi organisasi standar untuk mengembangkan standar manajemen yang relevan dengan berbagai topik

manajemen risiko, termasuk kelangsungan bisnis, keamanan informasi, tata kelola perusahaan, dan manajemen kepatuhan.

Standar manajemen risiko ISO 31000 pertama kali diterbitkan pada tahun 2009 dan merupakan pembaruan dan penyempurnaan dari standar AS/NZS 4360 sebelumnya. AS/NZS 4360 pertama kali diterbitkan pada tahun 1995, dan diperbarui pada tahun 1999 dan 2004. ISO 31000 saat ini (November 2016) menjalani tinjauan dan pembaruan substansial. Berbagai standar lain juga telah diterbitkan selama 20 tahun terakhir, termasuk Association of Project Management Project Risk Analysis and Management (PRAM) dan panduan Management of Risk (MoR) Office of Government Commerce (OGC) Inggris.

Ada format yang ditetapkan untuk spesifikasi standar manajemen ISO dan ini dijelaskan dalam Bab 9. Format ini digunakan untuk standar yang dapat digunakan untuk sertifikasi organisasi, dan spesifikasi standar manajemen ISO yang paling mapan adalah ISO 9001 tentang kualitas. Secara umum, standar manajemen risiko yang ditetapkan, termasuk ISO 31000, standar IRM dan kubus COSO ERM, tidak mengadopsi format ISO. Sebagian alasannya adalah bahwa komite teknis ISO yang bertanggung jawab untuk ISO 31000 telah mengambil posisi bahwa aktivitas manajemen risiko tidak sesuai untuk sertifikasi eksternal.

Tantangan bagi organisasi standar adalah untuk memastikan bahwa standar manajemen risiko yang mereka terbitkan relevan dengan keberhasilan organisasi di masa depan. Seperti dapat dilihat dari kotak teks di bawah, COSO telah mengambil pendekatan, dalam memperbarui kerangka kerja ERM COSO, bahwa pertimbangan yang lebih besar harus diberikan pada harapan pemangku kepentingan dan hubungan antara risiko dan strategi. Secara khusus, dokumen konsultasi COSO menyarankan bahwa organisasi yang mengintegrasikan manajemen risiko perusahaan ke dalam perencanaan strategis dapat memperoleh berbagai manfaat termasuk:

- meningkatkan jangkauan peluang dengan mempertimbangkan aspek risiko positif dan negatif;
- meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko di seluruh entitas;
- mengurangi kejutan negatif, meningkatkan keuntungan dan keuntungan dari perkembangan yang menguntungkan;
- mengurangi variabilitas kinerja dengan mengambil tindakan untuk meminimalkan gangguan;
- meningkatkan penyebaran sumber daya dan mencapai alokasi sumber daya yang ditingkatkan.

Meskipun ada manfaat yang cukup besar dalam mengadopsi standar manajemen risiko yang mapan, tidak diragukan lagi bahwa organisasi perlu mengubah dan menyesuaikan persyaratan terperinci dari standar yang ada dengan keadaan khusus mereka dan/atau konteks eksternal, internal dan manajemen risiko. Penerimaan yang lebih besar dari pendekatan manajemen risiko dalam suatu organisasi akan dicapai ketika pendekatan telah disesuaikan secara khusus untuk organisasi oleh organisasi itu sendiri. Salah satu fitur utama dari pengembangan pendekatan untuk manajemen risiko adalah bahwa pendekatan plan-implement-measure-learn (PIML) semakin banyak diadopsi. Ini sering disebut sebagai plan-do-check-act (PDCA)

dan merupakan dasar dari standar AS ASIS SPC.1-2009 Ketahanan Organisasi: Keamanan, Kesiapsiagaan, dan Sistem Manajemen Berkelanjutan.

COSO mencari komentar publik

“Manajemen risiko perusahaan telah berkembang secara signifikan sejak tahun 2004 dan berdiri di ambang memberikan nilai yang signifikan karena organisasi mengejar nilai dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti”, kata Dennis Chesley, pemimpin konsultasi risiko global PwC dan mitra utama untuk upaya COSO ERM. 'Pembaruan ini secara lebih jelas menghubungkan manajemen risiko perusahaan dengan banyak harapan pemangku kepentingan, menetapkan hubungan antara risiko dan strategi, memposisikan risiko dalam konteks kinerja organisasi, dan membantu organisasi mengantisipasi sehingga mereka dapat mendahului risiko dan merangkul pola pikir ketahanan.'

BAB 7

MENETAPKAN KONTEKS

7.1 LINGKUP KONTEKS

ISO 31000 menyatakan bahwa tahap pertama dalam proses manajemen risiko adalah menetapkan konteks. Standar Australia AS 4360 sebelumnya mengacu pada konteks yang memiliki tiga komponen, selain proses manajemen risiko. Komponen-komponen tersebut adalah konteks manajemen risiko, konteks internal dan konteks eksternal. Hubungan antara ketiga konteks diilustrasikan pada Gambar 7.1.

Tiga komponen konteks dapat dipertimbangkan sebagai berikut:

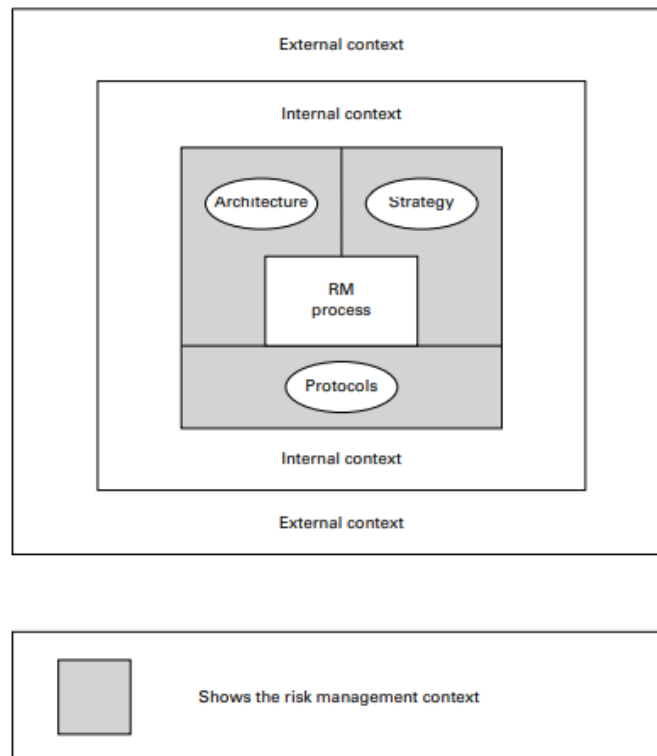
- *Konteks manajemen risiko* telah dijelaskan sebagai arsitektur risiko, strategi dan protokol atau kerangka kerja manajemen risiko dalam organisasi. Kerangka kerja ini harus memenuhi dua fungsi:
 - 1) memberikan dukungan untuk proses manajemen risiko dalam organisasi; dan 2) memastikan bahwa keluaran dari proses manajemen risiko dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.
- *Konteks internal* mengacu pada organisasi itu sendiri, kegiatan yang dilakukan, berbagai keterampilan dan kemampuan yang tersedia dalam organisasi, dan bagaimana strukturnya. Pemangku kepentingan internal dan harapan mereka adalah bagian dari konteks internal. Ini dapat dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan dalam organisasi.
- *Konteks eksternal* adalah lingkungan di mana organisasi berada. Lingkungan ini akan mencakup pertimbangan sektor bisnis di mana organisasi beroperasi, pemangku kepentingan eksternal dan harapan mereka dan lingkungan keuangan eksternal. Ini dapat dianggap sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Sifat dan luasnya proses manajemen risiko merupakan pertimbangan utama ketika menetapkan konteks untuk manajemen risiko. Pertanyaan kuncinya adalah apa yang diharapkan untuk dicapai oleh proses manajemen risiko atau jawaban atas pertanyaan mengapa organisasi memiliki aktivitas manajemen risiko. Konteks manajemen risiko juga mencakup pertimbangan siapa yang akan bertanggung jawab dan mengidentifikasi sumber daya yang akan dibutuhkan untuk memenuhi aktivitas manajemen risiko.

Pertimbangan penting lainnya dalam konteks manajemen risiko adalah penetapan selera risiko atau kriteria risiko. Ini akan membantu organisasi memutuskan pengendalian apa yang harus diterapkan dan apakah tingkat risiko residual atau saat ini dapat diterima. Konteks manajemen risiko juga harus menyediakan sarana untuk menetapkan eksposur risiko total secara keseluruhan sehingga ini dapat dibandingkan dengan selera risiko organisasi dan kapasitas organisasi untuk menahan risiko.

Konteks internal adalah tentang budaya organisasi, sumber daya yang tersedia, menerima keluaran dari proses manajemen risiko dan memastikan bahwa ini mempengaruhi perilaku, dan mendukung dan menyediakan tata kelola risiko dan manajemen risiko. Konteks

internal menyangkut tujuan, kapasitas dan kapabilitas organisasi, serta proses inti bisnis yang ada. Pertimbangan penting mengenai konteks internal adalah bagaimana organisasi membuat keputusan. Konteks eksternal adalah tentang harapan pemangku kepentingan, peraturan dan regulator industri, perilaku pesaing dan lingkungan ekonomi umum di mana organisasi beroperasi. Konteks eksternal juga mempertimbangkan pendorong dan tren yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dan kemampuannya untuk mencapai tujuan.



Gambar 7. 1 Tiga komponen konteks

7.2 KONTEKS EKSTERNAL

Standar manajemen risiko ISO 31000 mengidentifikasi 'menetapkan konteks' sebagai tahap pertama dalam proses manajemen risiko. Menetapkan konteks merupakan aspek fundamental penting dari manajemen risiko yang sukses, dan juga diidentifikasi oleh standar internasional lainnya sebagai tahap awal yang penting dalam menerapkan standar sistem manajemen. Misalnya, standar mutu ISO 9001:2015 juga mengidentifikasi konteks sebagai bagian dari perencanaan strategis yang harus dilakukan organisasi.

Ada tiga komponen untuk menetapkan konteks aktivitas manajemen risiko, dan ini terkait dengan konteks eksternal, konteks internal, dan konteks manajemen risiko. Menetapkan konteks eksternal harus memperhitungkan harapan pemangku kepentingan eksternal. Pentingnya ekspektasi pemangku kepentingan dibahas secara lebih rinci di Bab 29. Bagi banyak organisasi, kelompok pemangku kepentingan eksternal yang paling penting adalah pelanggan. Konteks eksternal untuk suatu organisasi akan secara signifikan dipengaruhi oleh sifat pelanggan dan produk atau layanan yang ditawarkan kepada mereka. Pertimbangan pelanggan dan penawaran pelanggan merupakan bagian penting dari model

bisnis bagi organisasi dan relevansi model bisnis dengan manajemen risiko dipertimbangkan secara lebih rinci dalam Bab 20.

Setelah mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan eksternal, termasuk pertimbangan pelanggan dan layanan dan produk yang ditawarkan kepada pelanggan, organisasi kemudian dapat melihat secara lebih rinci faktor-faktor yang mempengaruhi konteks eksternal bagi organisasi. Kartu skor risiko FIRM menyediakan struktur untuk melaksanakan evaluasi terperinci dari konteks organisasi. Komponen reputasi dan pasar dari kartu skor risiko FIRM terutama terkait dengan konteks eksternal dan komponen keuangan dan infrastruktur terutama terkait dengan konteks internal.

Tabel 14.2 memberikan daftar pertanyaan terperinci yang berkaitan dengan pengembangan indeks risiko berdasarkan struktur kartu skor risiko FIRM. Singkatnya, komponen reputasi dari konteks eksternal untuk suatu organisasi mendefinisikan persepsi eksternal organisasi dan keinginan pelanggan untuk berdagang dengan organisasi dan tingkat retensi pelanggan. Secara khusus, ketika mengevaluasi komponen reputasi dari konteks eksternal, isu-isu berikut harus ditangani:

- persepsi publik tentang sektor industri tempat organisasi beroperasi;
- standar tanggung jawab sosial perusahaan yang dicapai oleh organisasi;
- standar tata kelola dan apakah sektor tersebut sangat diatur;
- kualitas produk atau layanan dan/atau standar layanan purna jual.

Komponen lain dari kartu skor risiko FIRM yang relevan dengan lingkungan eksternal adalah pasar dan tingkat kehadiran organisasi di dalam pasar. Hal ini akan berdampak pada tingkat perdagangan atau pengeluaran pelanggan. Secara khusus, ketika mengevaluasi komponen pasar dari lingkungan eksternal, isu-isu berikut harus ditangani:

- tingkat pendapatan di pasar dan laba atas investasi;
- kehadiran pesaing yang agresif dan/atau ekspektasi pelanggan yang tinggi;
- tingkat stabilitas ekonomi, termasuk eksposur terhadap suku bunga dan nilai tukar mata uang asing;
- kompleksitas rantai pasokan dan volatilitas biaya bahan baku;
- paparan gangguan internasional karena risiko politik, perang dan terorisme.

Kartu skor risiko FIRM menawarkan satu mekanisme untuk mengevaluasi konteks eksternal organisasi, tetapi struktur lain dapat digunakan, seperti analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) atau penggunaan salah satu sistem klasifikasi risiko yang dibahas dalam Bab 11. Tujuan keseluruhan dari evaluasi konteks eksternal adalah untuk menentukan tingkat risiko yang terkait dengan lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi. Ini akan memungkinkan organisasi untuk memvalidasi model bisnis yang ada dan mengembangkan strategi untuk masa depan, bersama dengan taktik untuk menerapkan strategi tersebut.

Pemangku kepentingan eksternal

Penatagunaan yang baik oleh dewan seharusnya tidak menghambat pengambilan risiko yang masuk akal yang sangat penting untuk pertumbuhan. Namun, penilaian risiko sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis normal harus mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, memastikan bahwa dewan dan manajemen segera merespons risiko ketika risiko itu muncul, dan memastikan bahwa pemegang saham dan pemangku

kepentingan lainnya mendapat informasi yang baik tentang risiko dan prospek utama. dari perusahaan. Tanggung jawab dewan untuk budaya organisasi sangat penting untuk cara di mana risiko dipertimbangkan dan ditangani di dalam organisasi dan dengan pemangku kepentingan eksternal.

7.3 KONTEKS INTERNAL

Menetapkan konteks internal organisasi harus memperhitungkan harapan pemangku kepentingan internal. Akan ada berbagai pemangku kepentingan internal, tetapi kelompok yang paling penting adalah orang-orang yang secara langsung bergantung pada organisasi. Ini akan mencakup anggota staf dan orang-orang yang memberikan layanan secara outsourcing, kontrak dan/atau pemasok. Setelah mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan internal, termasuk identifikasi pentingnya pemangku kepentingan ini terhadap kegiatan operasi dan kepatuhan organisasi, maka dimungkinkan untuk melihat secara lebih rinci faktor-faktor yang mempengaruhi konteks internal. Kartu skor risiko FIRM menyediakan struktur untuk melaksanakan evaluasi terperinci dari konteks organisasi. Komponen keuangan dan infrastruktur kartu skor risiko FIRM terutama terkait dengan konteks internal dan komponen reputasi dan pasar terutama terkait dengan konteks eksternal.

Tabel 14.2 memberikan daftar pertanyaan terperinci yang terkait dengan pengembangan indeks risiko berdasarkan struktur kartu skor risiko FIRM. Ringkasnya, komponen keuangan dari konteks internal organisasi mendefinisikan prosedur keuangan dan cara bagaimana uang dikelola dan profitabilitas dicapai. Secara khusus, ketika mengevaluasi komponen keuangan dari konteks internal, isu-isu berikut harus ditangani:

- ketersediaan dana yang memadai untuk memenuhi rencana strategis;
- adanya prosedur yang kuat untuk alokasi dana yang benar untuk investasi;
- sifat lingkungan pengendalian keuangan internal untuk mencegah penipuan;
- ketersediaan dana untuk memenuhi kewajiban historis dan yang diantisipasi di masa depan.

Komponen lain dari kartu skor risiko FIRM yang relevan dengan konteks internal adalah infrastruktur, karena ini memengaruhi sifat proses yang dilakukan dalam organisasi. Risiko infrastruktur menentukan tingkat inefisiensi dan disfungsi yang mungkin timbul selama proses internal. Secara khusus, ketika mengevaluasi komponen infrastruktur dari konteks internal, isu-isu berikut harus ditangani:

- struktur manajemen senior dan sifat budaya risiko;
- ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dan keterampilan manusia, termasuk kekayaan intelektual;
- ketersediaan aset fisik yang memadai untuk mendukung kegiatan operasional;
- infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk mencapai ketahanan dan melindungi data;
- rencana kesinambungan bisnis untuk memastikan kelangsungan kegiatan setelah gangguan besar;

- pengaturan untuk penyediaan layanan dan/atau transportasi dan infrastruktur komunikasi yang andal.

Kartu skor risiko FIRM menawarkan satu mekanisme untuk mengevaluasi konteks internal organisasi, tetapi pendekatan lain dapat digunakan, termasuk analisis SWOT. Banyak organisasi menggunakan sistem klasifikasi risiko politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan lingkungan/etika (PESTLE). Sistem klasifikasi risiko PESTLE dibahas secara lebih rinci dalam Bab 11. Beberapa komponen sistem klasifikasi risiko PESTLE terkait dengan konteks eksternal, beberapa terkait dengan konteks internal dan komponen lainnya relevan dengan konteks eksternal dan internal.

Ada banyak daftar periksa yang tersedia yang akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sifat konteks eksternal dan internal di mana ia beroperasi. Sistem klasifikasi atau daftar pertanyaan mana yang digunakan kurang penting daripada kebutuhan untuk mengidentifikasi berbagai masalah risiko yang dihadapi oleh organisasi. Ini akan memungkinkan organisasi untuk memvalidasi model bisnis yang ada, sumber daya yang dibutuhkan untuk memberikan model bisnis, serta tingkat ketahanan dalam model bisnis yang ada.

7.4 KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

Bab 21 mempertimbangkan konteks manajemen risiko secara rinci, dalam hal arsitektur risiko, strategi dan protokol (RASP) yang dikembangkan oleh organisasi. RASP organisasi mendefinisikan struktur konteks manajemen risiko dan bagaimana komponen konteks itu diimplementasikan untuk mencapai manfaat yang diinginkan dari inisiatif manajemen risiko perusahaan. Penting bahwa konteks manajemen risiko suatu organisasi mampu memberikan strategi manajemen risiko yang diperlukan dan mengembangkan budaya sadar risiko yang diperlukan. Komponen budaya sadar risiko yang memuaskan adalah kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas, dan komunikasi (LILAC), sebagaimana dibahas secara lebih rinci dalam Bab 24.

Komponen penting dari konteks manajemen risiko adalah mandat yang diberikan oleh manajemen senior yang menyediakan ruang lingkup dan tingkat wewenang untuk melakukan aktivitas manajemen risiko dalam organisasi. Mandat yang diberikan kepada manajer risiko, kepala audit internal dan pihak lain yang terlibat dalam inisiatif manajemen risiko harus ditetapkan dalam kebijakan manajemen risiko untuk organisasi. Sikap risiko dan selera risiko organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh kriteria risiko untuk berbagai jenis risiko, membantu menentukan konteks manajemen risiko organisasi dan memberikan dasar untuk melakukan penilaian risiko dan mencatat hasilnya dalam risiko. daftar. Sifat dan tingkat komunikasi informasi yang terkandung dalam daftar risiko di seluruh arsitektur risiko organisasi juga membantu menentukan konteks manajemen risiko.

Mungkin fitur yang paling penting dari konteks manajemen risiko yang akan menentukan keberhasilan inisiatif manajemen risiko perusahaan berkaitan dengan bagaimana inisiatif tersebut diimplementasikan. Lampiran C memberikan garis besar panduan implementasi untuk inisiatif manajemen risiko perusahaan dalam hal perencanaan, penerapan, pengukuran dan pembelajaran (PIML). Konteks manajemen risiko harus

berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan mendukung penyampaian harapan pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal. Persyaratan konteks manajemen risiko adalah bahwa ia harus mengidentifikasi risiko yang muncul dan mendukung respons terhadap perubahan dalam konteks eksternal dan internal organisasi. Sifat risiko yang muncul dapat menjadi kompleks dan, menurut definisi, sangat tidak terduga.

Dalam membantu organisasi mengidentifikasi sifat risiko yang muncul, konteks manajemen risiko harus menyediakan mekanisme untuk memberikan peringatan dini. Ini telah digambarkan sebagai 'radar risiko' organisasi dan harus mencakup tinjauan tepat waktu dan evaluasi informasi yang berkaitan dengan risiko yang muncul. Untuk menentukan secara komprehensif dampak dan konsekuensi spesifik bagi organisasi, mekanisme untuk mengidentifikasi risiko yang muncul juga harus mencakup ketentuan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan di masa depan.

Singkatnya, organisasi diharuskan untuk mengidentifikasi setiap masalah konteks eksternal, internal dan manajemen risiko spesifik yang dapat berdampak pada organisasi, memperoleh dan mengevaluasi pengetahuan dan informasi yang tepat waktu tentang mereka, mengevaluasi risiko dan peluang yang dihadirkan oleh faktor konteks ini dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasinya. mengurangi risiko dan merangkul peluang. Semua ini harus didokumentasikan dalam lingkup arsitektur risiko, strategi dan protokol (RASP).

7.5 MERANCANG DAFTAR RISIKO

Penggunaan register risiko telah menjadi praktik yang mapan bagi banyak manajer risiko. Ada kerugian yang terkait dengan penggunaan register risiko, termasuk bahaya bahwa informasi yang dicatat dalam register risiko tidak akan digunakan secara dinamis. Daftar risiko bisa menjadi catatan statis status risiko, bukan rencana tindakan risiko untuk organisasi. Daftar risiko didefinisikan dalam ISO Guide 73 sebagai 'dokumen yang digunakan untuk merekam proses manajemen risiko untuk risiko yang teridentifikasi'. Panduan tersebut menambahkan bahwa tujuan dari daftar risiko adalah untuk memfasilitasi kepemilikan dan pengelolaan setiap risiko. Biasanya, daftar risiko akan mencakup risiko signifikan yang dihadapi organisasi atau proyek. Ini akan mencatat hasil penilaian risiko yang terkait dengan proses, operasi, lokasi, unit bisnis atau proyek yang sedang dipertimbangkan.

Ketika penilaian risiko dilakukan dari opsi strategis, penilaian risiko lebih biasa digunakan sebagai bagian dari kegiatan pengambilan keputusan. Biasanya, informasi ini tidak akan dicatat dalam format daftar risiko, tetapi akan disajikan kepada pengambil keputusan sebagai bagian dari berbagai informasi yang tersedia untuk membuat keputusan strategis tersebut. Tujuan dari daftar risiko adalah untuk membentuk catatan yang disepakati tentang risiko signifikan yang telah diidentifikasi. Juga, daftar risiko akan berfungsi sebagai catatan aktivitas pengendalian yang sedang dilakukan. Ini juga akan menjadi catatan tindakan tambahan yang diusulkan untuk meningkatkan pengendalian risiko tertentu.

Informasi lain tentang risiko juga akan dimasukkan dalam daftar risiko. Meskipun tidak ada format tetap untuk dokumen ini, Tabel 7.1 memberikan garis besar format dasar untuk daftar risiko. Mungkin tidak perlu untuk memasukkan semua informasi deskripsi risiko yang

ditetapkan dalam tabel dalam daftar risiko, karena hal ini dapat membuatnya menjadi dokumen yang rumit dan kikuk. Daftar risiko dapat dikompilasi dalam beberapa format, tergantung pada jenis penilaian risiko yang direkam. Tabel 7.2 memberikan contoh daftar risiko yang diisi sebagian untuk klub olahraga dan Tabel 7.3 memberikan contoh daftar risiko untuk rumah sakit.

Paling sederhana, daftar risiko dapat disimpan sebagai dokumen yang disimpan di komputer. Namun, ada banyak bentuk register risiko yang lebih canggih, termasuk catatan risiko signifikan yang disimpan di database. Dimana kuantifikasi eksposur diperlukan, maka daftar risiko sederhana yang disimpan sebagai dokumen tidak mungkin cukup. Hal ini berlaku untuk sistem pencatatan risiko operasional, di mana kuantifikasi eksposur risiko diperlukan.

7.6 MENGGUNAKAN DAFTAR RISIKO

Daftar risiko yang dibangun dengan baik dan dinamis adalah inti dari inisiatif manajemen risiko yang sukses. Namun, ada bahaya bahwa daftar risiko dapat menjadi dokumen statis yang mencatat status aktivitas manajemen risiko pada saat tertentu. Implikasi praktis dari hal ini adalah bahwa manajemen senior dapat mempertimbangkan bahwa menghadiri lokakarya penilaian risiko dan membuat daftar risiko memenuhi kewajiban manajemen risiko mereka dan tidak diperlukan tindakan berkelanjutan.

Tabel 7. 1 Format untuk register risiko dasar

Indeks risiko	Deskripsi risiko	Tingkat risiko saat ini			Kontrol di tempat
		Kemungkinan	Besarnya	Peringkat keseluruhan	
1	Kecelakaan lalu lintas serius yang melibatkan pengangkutan bahan bakar/bahan peledak. Antisipasi korban jiwa dan evakuasi radius 1 km, tergantung zat yang terlibat. Potensi pelepasan hingga 30 ton bahan bakar cair ke lingkungan setempat.	Rendah	Tinggi	Medium	Rencana darurat polisi Rencana Badan Jalan Raya Rencana darurat otoritas lokal Tanggap darurat perusahaan Hubungan dengan keluarga staf Pemberitahuan kepada pelanggan
2	Angin badai mempengaruhi rute transportasi hingga enam jam. Antisipasi bahwa sebagian besar jalan di sekitarnya akan ditutup atau dibatasi. Waktu perjalanan akan	Medium	Medium	Medium	Rencana darurat polisi Rencana Badan Jalan Raya Selidiki ramalan cuaca Hubungan dengan keluarga staf Pemberitahuan kepada pelanggan

diperpanjang dan kemungkinan pengiriman terlambat.				
--	--	--	--	--

Tabel 7. 2 Daftar risiko untuk klub olahraga

Indeks Risiko	Deskripsi Risiko	Tindakan Pengendalian Yang Ada	Level Saat Ini	Tindakan Lebih Lanjut Direncanakan	Pemilik
Risiko keuangan					
1.1	Dana tidak cukup untuk pemain baru yang cocok.		Tinggi		
1.2	Dana pensiun tidak mencukupi untuk memenuhi kewajiban.		Medium		
Risiko infrastruktur					
2.1	Kehilangan manajer muda yang sangat dihormati.		Tinggi		
2.2	Pembangunan stadion baru ditunda.		Rendah		
Risiko reputasi					
3.1	Keluhan bahwa barang dagangan terlalu mahal.		Rendah		
3.2	Kerusuhan suporter klub pada pertandingan tandang.		Medium		
Risiko pasar					
4.1	Rentang barang dagangan baru tidak menarik.		Tinggi		
4.2	Fans lebih menyukai aktivitas lain daripada menghadiri klub.		Rendah		

Lebih baik memikirkan daftar risiko sebagai rencana tindakan risiko yang mencatat status organisasi sehubungan dengan manajemen risiko, tetapi juga menyediakan catatan pengendalian kritis yang ada, bersama dengan perincian dari setiap kontrol tambahan yang perlu diperkenalkan. Dalam menghasilkan rencana tindakan risiko seperti itu, tanggung jawab untuk melakukan tindakan yang diidentifikasi akan ditetapkan dengan jelas.

Bab 26 mempertimbangkan opsi untuk penggunaan sistem informasi manajemen risiko (RMIS) untuk merekam informasi yang disimpan dalam daftar risiko. Juga, informasi yang disimpan dalam daftar risiko mungkin tersedia di intranet organisasi, dan ini akan membantu pemahaman dan komunikasi risiko. Di beberapa organisasi, daftar risiko diberikan status dokumen yang dikendalikan untuk digunakan oleh audit internal sebagai salah satu dokumen referensi utama untuk melakukan audit kegiatan manajemen risiko.

Tabel 7. 3 Daftar risiko untuk rumah sakit

Indeks risiko	Deskripsi risiko	Tingkat risiko saat ini			Peringkat risiko
		Kemungkinan	Besarnya	Peringkat keseluruhan	
1	Atap ruang operasi 3 dan 4 bocor karena kondisinya yang buruk, mengakibatkan terganggunya daftar operasi dan tidak tercapainya waktu tunggu.	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Masuknya air dapat menyebabkan hilangnya fasilitas teater, dengan operasi yang dibatalkan, hilangnya aktivitas utama dan ancaman terhadap target waktu tunggu. Dengan curah hujan yang tinggi, kemungkinan waktu operasi antara satu hingga tujuh hari akan hilang. Masalah dalam dua tahun terakhir menunjukkan bahwa kegagalan akan terjadi dua kali per tahun.
2	Kemajuan pencapaian standar dalam pengasuhan anak akan tetap tidak memuaskan karena kegagalan untuk mengimplementasikan rencana aksi untuk peningkatan fasilitas, yang mengakibatkan anak menerima pengasuhan di bawah standar nasional.	Medium	Medium	Medium	Persepsi pasien terhadap lingkungan saat ini baik dan tingkat pelayanan yang diberikan baik. Tindakan tegas perlu diambil untuk memastikan bahwa standar tidak menjadi tidak memuaskan.

Bahkan jika ini tidak terjadi, informasi yang ditetapkan dalam daftar risiko harus dipertimbangkan dan dibangun dengan sangat hati-hati. Misalnya, risiko yang ditetapkan dalam register perlu didefinisikan secara tepat sehingga penyebab, sumber, peristiwa, besaran, dan dampak dari setiap peristiwa risiko dapat diidentifikasi dengan jelas. Selain itu, aktivitas pengendalian yang ada, bersama dengan pengendalian tambahan yang diusulkan, harus dijelaskan dalam istilah yang tepat dan dicatat secara akurat. Aktivitas pengendalian risiko harus dijelaskan secara cukup rinci agar pengendalian dapat diaudit. Hal ini terutama penting ketika daftar risiko berhubungan dengan operasi rutin yang dilakukan oleh organisasi. Daftar risiko juga harus dibuat untuk proyek dan untuk mendukung keputusan strategis.

Daftar risiko proyek harus menjadi dokumen yang sangat dinamis. Contoh daftar risiko proyek disajikan pada Tabel 7.4. Rincian risiko yang dihadapi proyek, sebagaimana dicatat dalam daftar risiko, harus didiskusikan pada setiap pertemuan tinjauan proyek. Selain daftar risiko yang relevan dengan proyek, mereka juga harus mendukung keputusan bisnis. Dalam hal ini, format yang tepat dari daftar risiko mungkin kurang formal. Ketika keputusan strategis harus diambil di tingkat dewan, penilaian risiko dari strategi itu harus dilampirkan pada proposal. Penilaian risiko ini dapat mencakup risiko pelaksanaan strategi dan analisis risiko yang terkait dengan tidak melakukan strategi yang diusulkan.

Terakhir, daftar risiko harus dilampirkan pada rencana bisnis sebagai catatan risiko yang dapat berdampak pada pencapaian rencana tersebut. Tabel 7.5 menunjukkan daftar risiko sederhana yang telah diisi sebagian dalam format yang dapat dilampirkan ke rencana bisnis. Contoh sederhana dari risiko yang dapat mengakibatkan rencana bisnis tidak tercapai disajikan dalam ilustrasi ini.

Misalnya, klub olahraga mungkin ingin mencatat risiko reputasi dalam daftar risiko. Mungkin ada kekhawatiran khusus mengenai reputasi klub, sehingga dewan akan memerlukan evaluasi terperinci atas risiko reputasi yang terkait dengan:

- sukses di lapangan;
- kepatuhan hukum;
- pasokan barang etis dengan harga yang wajar.

Saat mempertimbangkan masalah reputasi, tingkat kontrol yang diperlukan akan dievaluasi, bersama dengan tanggung jawab untuk mengelola merek. Klub juga akan memastikan bahwa kontrol yang ada dan kontrol tambahan dijelaskan dengan cara yang akan memastikan bahwa implementasi kontrol dapat diaudit sepenuhnya. Dewan mungkin ingin melihat daftar risiko setidaknya setiap tiga bulan, dan lebih sering jika terjadi perubahan signifikan. Ini akan memastikan bahwa daftar risiko tetap menjadi dokumen dinamis dan selalu diperbarui sepenuhnya. Ini juga akan memastikan tindakan yang diperlukan diambil dan dilaporkan ke dewan.

Tabel 7. 4 Daftar risiko proyek

Indeks risiko	Deskripsi risiko	Tingkat risiko saat ini			Tindakan yang harus diambil
		Kemungkinan	Besarnya	Peringkat keseluruhan	
1	Pengaturan manajemen proyek tidak dapat memberikan proyek.	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Struktur manajemen proyek yang jelas, dengan tim eksekutif yang dibentuk untuk mengawasi proyek. Tim proyek yang lebih kecil menjalankan proyek setiap hari dengan dukungan ahli, sesuai kebutuhan. Tautan yang jelas antara berbagai fungsi manajemen untuk memastikan pendekatan yang terkoordinasi.
2	Sumber daya proyek tidak memadai dengan staf yang tidak cukup untuk mendukung proyek.	Medium	Medium	Medium	Tim manajemen proyek dibentuk dengan dukungan dari departemen staf lain, termasuk SDM dan Keuangan.
3	Sumber daya proyek memiliki dana yang tidak mencukupi untuk saran teknis profesional eksternal yang diperlukan.	Rendah	Tinggi	Medium	Anggaran yang cukup diidentifikasi untuk mendanai saran eksternal.
4	Proyek tidak terkoordinasi dengan perkembangan lain dalam organisasi.	Rendah	Rendah	Rendah	Tim manajemen proyek juga mengawasi proyek terkait dengan perwakilan silang pada kelompok lain.

Tabel 7. 5 Daftar risiko yang dilampirkan pada rencana bisnis

Indeks risiko	Deskripsi risiko	Penilaian dan kontrol	Tingkat risiko saat ini		Tindakan dan jaminan
			Kemungkinan	Besarnya	
1.1	Kehilangan dana hibah		Tinggi		Negosiasi sudah di tangan dan angka penyelesaian akhir harus segera diberitahukan.
1.2	Biaya peningkatan pekerjaan		Medium		Cadangan telah dibuat dan biaya tambahan akan dipenuhi dari anggaran yang ada.
1.3	Klaim lembur		Medium		Kepala departemen harus menegakkan aturan tentang pembayaran lembur sebagai akibat dari peningkatan pekerjaan.
1.4	Klaim jarak tempuh		Rendah		Kepala departemen harus memastikan bahwa hanya perjalanan penting yang dilakukan.

BAB 8

MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

8.1 PENDEKATAN DI SELURUH PERUSAHAAN

Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi perkembangan penting dalam praktik manajemen risiko. Pertama, telah berkembang cabang spesialis manajemen risiko, termasuk proyek, energi, keuangan, risiko operasional dan manajemen risiko klinis. Kedua, organisasi telah merangkul keinginan untuk mengambil pendekatan yang lebih luas terhadap praktik manajemen risiko. Berbagai istilah telah digunakan untuk menggambarkan pendekatan yang lebih luas ini, termasuk manajemen risiko holistik, terintegrasi, strategis, dan di seluruh perusahaan. Ini adalah istilah *enterprise* atau *enterprise-wide risk management (ERM)* yang sekarang menjadi terminologi yang paling banyak digunakan dan diterima secara umum untuk pendekatan yang lebih luas ini. Ide mendasar di balik pendekatan ERM adalah untuk menjauh dari praktik manajemen risiko sebagai manajemen risiko individu yang terpisah. ERM mengambil pendekatan pemersatu, lebih luas dan lebih terintegrasi. Pendekatan ERM berarti bahwa suatu organisasi melihat semua risiko yang dihadapinya di semua operasi yang dilakukan. ERM berkaitan dengan pengelolaan risiko yang dapat berdampak pada tujuan, dependensi utama, atau proses inti organisasi. Juga, ERM berkaitan dengan pengelolaan peluang, serta pengelolaan risiko pengendalian dan bahaya.

Ada juga pertimbangan fakta bahwa banyak risiko yang saling terkait dan bahwa manajemen risiko tradisional gagal untuk mengatasi hubungan antara risiko. Dengan pendekatan ERM, hubungan antara risiko diidentifikasi oleh fakta bahwa dua atau lebih risiko dapat berdampak pada aktivitas atau tujuan yang sama. Pendekatan ERM didasarkan pada melihat tujuan, ketergantungan utama atau proses inti dan mengevaluasi semua risiko yang dapat berdampak pada item yang dievaluasi.

Organisasi mempraktikkan manajemen risiko dalam beberapa cara berbeda. Namun, ada banyak fitur umum untuk sebagian besar pendekatan ini. Tabel 8.1 memberikan gambaran umum tentang fitur manajemen risiko perusahaan sebagai perbandingan dengan pendekatan berbasis silo dimana alat dan teknik manajemen risiko diterapkan pada berbagai jenis risiko secara independen. Manajemen risiko perusahaan telah menjadi sarana yang mapan untuk melakukan aktivitas manajemen risiko di sebagian besar organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran umum tentang semua risiko yang dihadapinya sehingga dapat mengambil tindakan terkoordinasi untuk mengelola risiko tersebut. Namun demikian, fungsi manajemen risiko spesialis, seperti kesehatan dan keselamatan serta kelangsungan bisnis terus memberikan kontribusi yang berharga.

Contoh pendekatan ERM adalah mempertimbangkan klub olahraga di mana proses intinya adalah memaksimalkan kehadiran di pertandingan. Proses ini terdiri dari beberapa kegiatan, termasuk pemasaran, periklanan, alokasi dan penjualan tiket serta pengaturan logistik untuk memastikan bahwa pengalaman bermain game sebaik mungkin. Bagian dari

memaksimalkan kehadiran di pertandingan adalah untuk memastikan ada pengaturan parkir dan transportasi yang memadai, bersama dengan catering yang sesuai dan pengaturan kesejahteraan lainnya di lapangan.

Tabel 8.1 Fitur pendekatan seluruh perusahaan

1. Mencakup semua area eksposur organisasi terhadap risiko (keuangan, operasional, pelaporan, kepatuhan, tata kelola, strategis, reputasi, dll).
2. Memprioritaskan dan mengelola eksposur tersebut sebagai portofolio risiko yang saling terkait daripada sebagai 'silo' risiko individu.
3. Mengevaluasi portofolio risiko dalam konteks semua konteks, sistem, keadaan, dan pemangku kepentingan internal dan eksternal yang signifikan.
4. Mengakui bahwa risiko individu di seluruh organisasi saling terkait dan dapat menciptakan eksposur gabungan yang berbeda dari jumlah risiko individu.
5. Menyediakan proses terstruktur untuk pengelolaan semua risiko, apakah risiko tersebut terutama bersifat kuantitatif atau kualitatif.
6. Berusaha untuk menanamkan manajemen risiko sebagai komponen dalam semua keputusan penting di seluruh organisasi.
7. Menyediakan sarana bagi organisasi untuk mengidentifikasi risiko yang bersedia diambil untuk mencapai tujuan strategis.
8. Membangun sarana komunikasi tentang isu-isu risiko, sehingga ada pemahaman yang sama tentang risiko yang dihadapi oleh organisasi, dan kepentingannya.
9. Mendukung kegiatan audit internal dengan menyediakan struktur untuk memberikan jaminan kepada dewan dan komite audit.
10. Memandang manajemen risiko yang efektif sebagai keunggulan kompetitif yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis dan strategis.

Dengan mengidentifikasi aktivitas utama yang memberikan proses inti yang dipilih, klub dapat mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi aktivitas ini dan proses inti. Target kemudian dapat ditetapkan untuk peningkatan kehadiran di pertandingan mendatang, dan tanggung jawab atas keberhasilan proses inti ini telah dialokasikan kepada direktur komersial klub. Pertimbangan tentang peluang untuk meningkatkan kehadiran di pertandingan juga dapat dimasukkan dalam pendekatan yang lebih luas ini.

8.2 DEFINISI ERM

Tabel 8.2 menyajikan sejumlah definisi yang disarankan dari manajemen risiko perusahaan. Ada tiga komponen yang diperlukan dalam definisi yang komprehensif dari proses ERM. Ini adalah: 1) deskripsi proses yang mendasari manajemen risiko perusahaan; 2) identifikasi keluaran dari proses tersebut; dan 3) dampak (atau manfaat) yang timbul dari keluaran tersebut. Banyak definisi berkonsentrasi pada proses dengan menggambarkan aktivitas yang membentuk pendekatan ERM. Ini adalah titik awal yang baik, tetapi keluaran

dari proses itu lebih penting daripada proses itu sendiri. Beberapa definisi memang mencakup referensi ke output dari proses, seperti mampu mengelola risiko dalam selera risiko organisasi dan memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan.

Tabel 8.2 Definisi manajemen risiko perusahaan

Organisasi	Definisi manajemen risiko perusahaan
RIMS	Manajemen risiko perusahaan adalah disiplin bisnis strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan menangani spektrum penuh risikonya dan mengelola dampak gabungan dari risiko tersebut sebagai portofolio risiko yang saling terkait.
COSO	Manajemen risiko perusahaan adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain entitas, diterapkan dalam pengaturan strategi dan di seluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat memengaruhi entitas, mengelola risiko agar sesuai dengan selera risikonya dan untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan entitas.
IIA (Lembaga Auditor Internal)	Pendekatan yang ketat dan terkoordinasi untuk menilai dan menanggapi semua risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan strategis dan keuangan organisasi.
Perbendaharaan HM	Semua proses yang terlibat dalam mengidentifikasi, menilai dan menilai risiko, menetapkan kepemilikan, mengambil tindakan untuk mengurangi atau mengantisipasinya dan memantau dan meninjau kemajuan.

Namun, agar komprehensif, definisi tersebut juga harus mempertimbangkan dampak yang diharapkan dari keluaran tersebut. Ringkasnya, keluaran yang diharapkan dari ERM adalah bahwa keputusan yang lebih baik akan diambil, proses inti yang ditingkatkan akan diidentifikasi dan diperkenalkan, mungkin melalui taktik yang mencakup proyek atau program kerja, dan operasi akan efektif, efisien, dan bebas dari gangguan yang tidak direncanakan. . Daftar keluaran dari manajemen risiko perusahaan ini dapat digambarkan sebagai kewajiban wajib dipenuhi, jaminan diperoleh, pengambilan keputusan ditingkatkan dan proses inti yang efektif dan efisien diperkenalkan (MADE2).

Berikut ini ditawarkan oleh penulis sebagai definisi yang komprehensif dari ERM:

- ERM melibatkan identifikasi dan evaluasi risiko yang signifikan, penugasan kepemilikan, implementasi dan pemantauan tindakan untuk mengelola risiko ini dalam selera risiko organisasi.

- Outputnya adalah penyediaan informasi kepada manajemen untuk meningkatkan keputusan bisnis, mengurangi ketidakpastian dan memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan organisasi.
- Dampak ERM adalah meningkatkan efisiensi dan penyampaian layanan, meningkatkan alokasi sumber daya (modal) untuk peningkatan bisnis, menciptakan nilai pemegang saham dan meningkatkan pelaporan risiko kepada pemangku kepentingan.

8.3 ERM DALAM PRAKTIK

Peran berkembang dari manajer risiko dibahas dalam Bab 22. Disebutkan bahwa senioritas manajer risiko harus proporsional dengan risiko yang dihadapi organisasi. Bagi banyak organisasi, termasuk di bidang keuangan dan energi, direktur risiko tingkat dewan seringkali tepat. Jika sesuai dan proporsional, manajer risiko di tingkat dewan sering disebut sebagai chief risk officer (CRO). Sampai saat ini, penunjukan ini hampir secara eksklusif di sektor energi dan keuangan, meskipun hal ini dapat berubah karena ERM menjadi lebih jelas didirikan di berbagai organisasi yang lebih luas.

Senioritas CRO hanyalah salah satu contoh bagaimana ERM harus dicapai dalam praktik. Prinsip-prinsip manajemen risiko yang ditetapkan sebagai PACED sepenuhnya berlaku untuk praktik manajemen risiko perusahaan. Prinsip-prinsip manajemen risiko adalah bahwa itu harus proporsional, selaras, komprehensif, tertanam dan dinamis (PACED). Dengan mengambil pendekatan yang komprehensif untuk manajemen risiko perusahaan, berbagai manfaat dapat diberikan dan ini disajikan dalam Tabel 8.3. Hal ini untuk setiap organisasi untuk memutuskan bagaimana inisiatif manajemen risiko perusahaan akan terstruktur dan bagaimana manfaat ini akan dicapai.

Fitur utama ERM adalah bahwa berbagai risiko signifikan yang dihadapi organisasi dievaluasi. Keterkaitan antara risiko harus diidentifikasi, sehingga eksposur risiko total organisasi dapat dikompilasi. Setelah mengukur total eksposur risiko organisasi, tingkat eksposur risiko tersebut kemudian dapat dibandingkan dengan selera risiko dewan dan kapasitas risiko organisasi itu sendiri.

Tabel 8.3 Manfaat manajemen risiko perusahaan

Kartu skor risiko FIRM	Manfaat
Keuangan	Mengurangi biaya pendanaan dan modal Kontrol yang lebih baik atas persetujuan CapEx Peningkatan profitabilitas untuk organisasi Pelaporan risiko keuangan yang akurat Tata kelola perusahaan yang ditingkatkan
Infrastruktur	Efisiensi dan keunggulan kompetitif Pencapaian keadaan tanpa gangguan Peningkatan moral pemasok dan staf Risiko yang ditargetkan dan pengurangan biaya

	Mengurangi biaya operasi
Reputasi	Regulator puas
	Peningkatan pemanfaatan merek perusahaan
	Peningkatan nilai pemegang saham
	Reputasi dan publisitas yang baik
	Peningkatan persepsi organisasi
pasar	Peluang komersial dimaksimalkan
	Kehadiran pasar yang lebih baik
	Peningkatan pengeluaran pelanggan (dan kepuasan)
	Rasio keberhasilan bisnis yang lebih tinggi
	Rasio bencana bisnis yang lebih rendah

8.4 ERM DAN KELANGSUNGAN BISNIS

Ada hubungan penting antara manajemen risiko perusahaan (ERM) dan manajemen kelangsungan bisnis (BCM). Penilaian risiko yang diperlukan sebagai bagian dari proses manajemen risiko dan analisis dampak bisnis yang menjadi dasar perencanaan kesinambungan bisnis (BCP) terkait erat. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 8.1, yang menjelaskan fitur-fitur pendekatan seluruh perusahaan.

Pendekatan normal untuk manajemen risiko adalah untuk mengevaluasi tujuan dan mengidentifikasi risiko individu yang dapat mempengaruhi tujuan ini. Keluaran dari analisis dampak bisnis adalah identifikasi aktivitas kritis yang harus dipertahankan agar organisasi dapat terus berfungsi.

Berdasarkan definisi ERM di atas dan fakta bahwa itu harus diterapkan pada evaluasi proses inti, dapat dilihat bahwa pendekatan ERM dan pendekatan analisis dampak bisnis sangat mirip, karena kedua pendekatan didasarkan pada identifikasi, dependensi dan fungsi utama yang harus ada untuk kelangsungan dan keberhasilan bisnis. Aktivitas berikutnya berbeda antara ERM dan BCP, karena yang pertama berkaitan dengan pengelolaan risiko yang dapat berdampak pada proses inti, sedangkan kelangsungan bisnis berkaitan dengan tindakan yang harus diambil untuk menjaga kelangsungan aktivitas individu. Oleh karena itu, pendekatan kesinambungan bisnis memiliki fungsi yang sangat spesifik untuk mengidentifikasi tindakan yang harus diambil setelah risiko terwujud untuk meminimalkan dampaknya. BCP berkaitan dengan komponen pembatasan kerusakan dan pengendalian kerugian, seperti yang dijelaskan dalam Bab 13.

8.5 ERM DI BIDANG ENERGI DAN KEUANGAN

Manajemen risiko di sektor energi dan keuangan telah menjadi cabang disiplin ilmu yang berkembang dengan baik. Di sektor keuangan, tujuan dari inisiatif ERM adalah untuk meningkatkan nilai pemegang saham dengan:

- Meningkatkan modal dan efisiensi dengan memberikan dasar yang obyektif untuk mengalokasikan sumber daya dan mengeksploitasi lindung nilai alami dan efek portofolio;
- Mendukung pengambilan keputusan keuangan dengan mempertimbangkan area dengan potensi dampak merugikan yang tinggi dan dengan memanfaatkan area dengan keuntungan berbasis risiko;
- Membangun kepercayaan investor dengan menstabilkan hasil dan melindunginya dari gangguan dan dengan demikian menunjukkan pengelolaan risiko yang proaktif.

ERM di sektor energi seringkali bergantung pada fungsi treasury dan keahlian spesialis lindung nilai terhadap harga satu barel minyak. Bidang manajemen risiko keuangan ini telah menjadi mapan, dengan departemen yang sangat besar didirikan di banyak perusahaan energi. Namun, praktik ERM di perusahaan energi masih sangat erat kaitannya dengan pengelolaan risiko treasury.

Salah satu pendorong manajemen risiko di sektor keuangan adalah lingkungan regulasi. Bank telah dikenakan Basel II untuk beberapa waktu, dan sedang mempersiapkan penerapan persyaratan Basel III pada tahun 2019. Sektor asuransi di Eropa akan dikenakan persyaratan serupa, yang diatur dalam Solvency II Directive. Hal ini menimbulkan kewajiban bagi lembaga keuangan untuk mengukur eksposur mereka terhadap risiko operasional.

Keluaran dari kegiatan manajemen risiko operasional (ORM) di lembaga keuangan adalah kemampuan untuk menghitung modal yang harus disimpan sebagai cadangan untuk menutupi konsekuensi dari risiko yang teridentifikasi yang terwujud. Dampak dari kegiatan ORM ini adalah risiko akan dapat diidentifikasi dan dikelola dengan lebih baik, sehingga modal yang diperlukan untuk memenuhi konsekuensi dari risiko yang terwujud menjadi lebih rendah. ORM dalam lembaga keuangan dapat dilihat sebagai aplikasi khusus dari pendekatan ERM. Kegagalan sistem perbankan dunia mempertanyakan efektivitas kegiatan manajemen risiko di bank dan, khususnya, efektivitas manajemen risiko operasional. Salah satu akibat dari krisis keuangan dunia adalah pemberitaan yang sekarang secara rutin menyatakan bahwa: 1) risiko itu buruk; dan 2) manajemen risiko gagal. Bahkan, mengambil risiko sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Pernyataan bahwa manajemen risiko telah gagal di bank lebih sulit untuk dibantah. Namun, kenyataannya bukan kegagalan prinsip manajemen risiko yang menyebabkan krisis perbankan. Itu adalah kegagalan untuk menerapkan prinsip-prinsip itu dengan benar. Banyak bank membuat dua kesalahan simultan:

- Analisis risiko dan imbalan yang akurat tidak dilakukan, sehingga bank membuat keputusan berdasarkan imbalan yang tersedia, daripada mengambil pandangan yang lebih seimbang tentang risiko yang terlibat dalam mencari imbalan yang lebih tinggi itu.
- Kuantifikasi tingkat risiko yang terlibat tidak akurat, karena bank mengambil pendekatan yang agresif terhadap risiko sehingga peristiwa tertentu dianggap sangat kecil kemungkinannya sehingga dapat diabaikan.

Analisis rinci tentang krisis perbankan tahun 2008 berada di luar cakupan teks ini. Namun, tampaknya krisis tersebut disebabkan oleh kegagalan dua set model analisis risiko yang berbeda. Pertama, bank berasumsi bahwa utang yang dikemas ulang, termasuk hipotek subprime, akan terus menjadi komoditas yang dapat diperdagangkan di pasar, tetapi ternyata tidak demikian. Kedua, bank berasumsi bahwa pinjaman jangka pendek di pasar uang grosir akan terus tersedia. Uang jangka pendek ini digunakan oleh bank agar mereka dapat terus meminjamkan uang dalam jangka panjang, dengan tingkat yang lebih menguntungkan. Runtuhnya pasar uang grosir tidak diantisipasi oleh model kredit yang digunakan oleh sebagian besar bank.

8.6 PENGEMBANGAN ERM DI MASA DEPAN

Kubus COSO ERM mewakili kerangka kerja untuk melakukan manajemen risiko perusahaan, meskipun tidak ada deskripsi yang cukup dalam model COSO dari proses manajemen risiko itu sendiri. Namun, pendekatan COSO menjadi lebih luas karena kerangka Pengendalian Internal COSO yang baru-baru ini diperbarui (2013) adalah pendekatan yang lebih disukai untuk memenuhi persyaratan Sarbanes-Oxley Act. Perusahaan AS yang memiliki anak perusahaan di seluruh dunia sering kali mengharuskan anak perusahaan mereka mengadopsi pendekatan COSO.

Perkembangan penting lainnya dalam manajemen risiko adalah publikasi British Standard BS 31100 pada tahun 2008 dan publikasi pada tahun 2009 tentang standar manajemen risiko ISO, ISO 31000. ISO 31000 diadopsi oleh Standards Australia untuk menggantikan Australian Standard AS yang sebelumnya tersedia dan telah mapan. 4360 (2004), yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1995. BS 31100 direvisi dan diperbarui pada tahun 2011 untuk memberikan kompatibilitas yang lebih besar dengan ISO 31000.

Perkembangan masa depan dalam praktik ERM kemungkinan akan difokuskan pada dua bidang utama: pertama, memastikan aktivitas manajemen risiko sepenuhnya tertanam dalam proses bisnis inti organisasi; dan kedua, mendemonstrasikan manfaat finansial yang dapat diukur terkait dengan penerapan inisiatif manajemen risiko perusahaan. Penanaman ERM dalam organisasi dicapai melalui kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas, dan komunikasi (LILAC). Perkembangan dalam praktik manajemen risiko operasional mungkin memimpin dalam pengukuran eksposur risiko total suatu organisasi.

Sambil mempertimbangkan pengembangan manajemen risiko perusahaan yang berkelanjutan, perlu juga dikomentari munculnya ketahanan yang kuat sebagai persyaratan organisasi untuk tahun 2010-an. Seri standar ISO 22300 akan mencakup kesinambungan bisnis, manajemen krisis, dan persyaratan yang lebih luas yang berkaitan dengan ketahanan masyarakat pada umumnya, dan organisasi pada khususnya. ISO 22301 tentang kelangsungan bisnis dibahas dalam Bab 18 dan pentingnya standar lain dalam seri ISO 22300 dibahas dalam Bab 9. Singkatnya, disiplin manajemen risiko perusahaan telah menjadi mapan dan akan tetap ada, tetapi harus mampu menunjukkan manfaat finansial yang signifikan dan terukur. Manfaat finansial ini perlu ditunjukkan dalam bentuk peningkatan laba di organisasi sektor swasta dan

dalam bentuk peningkatan efisiensi dan/atau pemberian layanan yang bernilai untuk uang di sektor publik. Kotak di bawah ini menunjukkan kunci sukses di ERM.

Keberhasilan Implementasi Erm

Manajer risiko memiliki tanggung jawab untuk menjual nilai tambah oleh manajemen risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingannya, tetapi ini bukanlah tugas yang mudah. Bagaimana manajer risiko menjual nilai yang mereka hasilkan ketika nilai itu hanya dapat direalisasikan ketika peristiwa yang tidak terduga terjadi, atau jika sistem kontrol baru berhasil, ketika risiko tidak pernah terjadi?

Manajer risiko perlu mengingat bahwa implementasi sebenarnya dari program ERM menghasilkan nilai itu sendiri. Seringkali manajer risiko begitu terfokus pada keberhasilan mengelola program sehingga mereka tidak memiliki waktu untuk mengomunikasikan nilai ini dengan jelas kepada organisasi. Nilai terbesar yang diperoleh dari pengembangan program manajemen risiko perusahaan menjadi sistem ERM adalah pengembangan ketahanan fisik, keuangan dan budaya dalam bisnis secara keseluruhan, dengan tetap fokus pada pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan. Manajer risiko dapat menjadi musuh terburuk mereka sendiri karena salah satu elemen kunci dari praktisi yang sukses adalah hasrat untuk berhasil menyesuaikan, menerapkan, dan memelihara program ERM. Sejalan dengan itu, hasrat ini merupakan kelemahan karena praktisi perlu mengingat bahwa orang lain tidak selalu memiliki hasrat itu.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi program ERM adalah pengembangan mentalitas 'menara gading'. Dalam skenario ini, semua pengetahuan dan aktivitas risiko didasarkan pada satu departemen. Manajer risiko perlu merancang sistem yang mendorong migrasi metodologi dan alat manajemen risiko ke dalam organisasi. Ada juga tindakan penyeimbangan yang diperlukan. Praktisi tidak boleh memaksakan penggunaan proses manajemen risiko di area operasional yang nilainya kecil. Sangat penting untuk keberhasilan program ERM bahwa ia memiliki sistem yang cukup fleksibel untuk bekerja dengan organisasi untuk menangkap dan mengelola risiko kritis dengan sukses tanpa menambahkan pekerjaan yang tidak perlu dalam mengelola risiko tingkat yang lebih rendah.

BAB 9

PENDEKATAN ALTERNATIF

9.1 MENGUBAH WAJAH MANAJEMEN RISIKO

Seperti halnya inisiatif manajemen apa pun yang tertanam dalam cara organisasi beroperasi, inisiatif risiko yang berhasil pasti akan berkembang dan menjadi lebih canggih. Perkembangan dalam disiplin manajemen risiko, terutama selama 10 tahun terakhir, sangat dramatis. Juga, tingkat di mana persyaratan manajemen risiko telah tertanam dalam tata kelola perusahaan telah luas. Banyak perkembangan baru dalam manajemen risiko yang muncul selama ini. Pada 1990-an, praktisi manajemen risiko biasa berbicara tentang manajemen risiko terintegrasi atau holistik, tetapi sekarang terminologi yang diterima secara universal untuk penerapan luas manajemen risiko di seluruh organisasi adalah manajemen risiko perusahaan (enterprise risk management (ERM)). Demikian pula, manajemen risiko operasional (ORM) telah dibentuk dan dikembangkan secara substansial selama periode waktu yang lebih singkat, mungkin lima tahun.

Dalam banyak hal, fakta bahwa disiplin manajemen risiko terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dapat dilihat sebagai hal yang bermanfaat. Namun, ada bahaya bahwa praktisi manajemen risiko akan terlihat menyampaikan pesan yang selalu berubah dan karena itu tidak konsisten. Itu tidak berarti bahwa manajemen risiko harus menjadi disiplin statis, tetapi penting untuk diingat bahwa mengubah dasar di mana analisis dan saran manajemen risiko ditawarkan dan tampaknya mengubah sifat proses manajemen risiko, akan menyebabkan kebingungan. dan kurangnya minat di antara anggota dewan senior.

Setiap tinjauan tentang perubahan wajah manajemen risiko harus mengakui krisis keuangan global dan peran yang dimainkan manajemen risiko dalam perkembangan situasi ini. Ketika krisis keuangan global berkembang, laporan surat kabar dan televisi terus-menerus mengulangi dua pesan: 'risiko itu buruk' dan 'manajemen risiko telah gagal'. Tak satu pun dari pernyataan ini benar. Adalah penting bahwa organisasi mengambil risiko yang tepat, dan kegagalan yang menyebabkan krisis keuangan global adalah kegagalan dalam penerapan manajemen risiko, bukan kegagalan manajemen risiko itu sendiri.

Tidak diragukan lagi bahwa mengambil terlalu banyak risiko mungkin tidak tepat dan dapat mengakibatkan kegagalan seluruh organisasi. Namun, pengalaman banyak organisasi adalah bahwa mereka hampir selalu lolos begitu saja, atau (paling tidak) berhasil bertahan. Pemahaman rinci tentang tingkat risiko yang tertanam dalam organisasi tidak dimaksudkan untuk menghentikan semua keputusan strategis yang berani. Kesadaran risiko seharusnya tidak mencegah organisasi memulai strategi berisiko tinggi, tetapi keputusan akan diambil dengan kesadaran penuh akan risiko yang terlibat.

Organisasi harus terus mencari peluang dan, dari waktu ke waktu, mengakui bahwa ada peluang bagus yang terlihat sangat berisiko. Organisasi mungkin masih memiliki keinginan

untuk memulai strategi berisiko tersebut, tetapi tahap diskusi selanjutnya harus tentang bagaimana mengelola risiko sehingga tetap berada dalam kapasitas risiko organisasi, dan bagaimana mengukur risiko sehingga dewan tetap menyadari eksposur risiko yang sebenarnya. Krisis keuangan global tidak mencerminkan kegagalan manajemen risiko. Ini menunjukkan kegagalan untuk menerapkan prosedur dan protokol manajemen risiko secara lengkap dan benar. Gambar 25.3 mengilustrasikan selera risiko dari organisasi yang agresif terhadap risiko. Ketika sebuah organisasi berisiko agresif, itu membatasi rentang risiko yang akan dipertimbangkan dewan, karena ada ruang lingkup terbatas untuk mengidentifikasi risiko sebagai kemungkinan besar/dampak tinggi. Dengan kata lain, alam semesta risiko untuk organisasi itu sangat dibatasi dan akan mengecualikan risiko yang harus mendapat perhatian dewan.

Jika organisasi bersifat agresif terhadap risiko dan beroperasi dengan model yang sesuai dengan Gambar 25.3, maka sangat sedikit risiko signifikan yang diprioritaskan akan diidentifikasi. Ini akan mengakibatkan organisasi menciptakan 'semesta risiko tertutup' untuk dewan yang berpotensi membatasi diskusi dan analisis yang lebih luas. Namun, tidak ada yang salah secara inheren tentang organisasi yang agresif terhadap risiko. Jika sebuah organisasi berisiko agresif, ada kebutuhan yang meningkat untuk meninjau kembali penilaian risiko, menantang ruang lingkup dan hasil kegiatan analisis risiko, dan memastikan bahwa pendekatan yang sangat dinamis untuk manajemen risiko dipertahankan setiap saat dan di semua tingkatan dalam organisasi. Selain kekhawatiran tentang manajemen risiko yang diangkat oleh krisis keuangan global, ada beberapa masalah lain yang menantang untuk manajemen risiko. Konsep selera risiko dan sisi atas risiko adalah ide yang berguna, tetapi pengembangan lebih lanjut diperlukan sebelum definisi dan penerapan konsep yang berhasil dapat memberikan manfaat yang terjamin.

9.2 MENGELOLA RISIKO YANG MUNCUL

Semua organisasi memperhatikan perubahan dalam konteks eksternal dan internal yang menimbulkan tantangan, ketidakpastian, dan peluang baru. Perubahan ini dapat dianggap sebagai risiko yang muncul yang dihadapi organisasi. Namun, pertimbangan risiko yang muncul dapat menjadi sulit kecuali organisasi memahami dengan jelas sifat dari risiko yang muncul yang dihadapinya. Risiko yang muncul dapat dibagi menjadi tiga kategori, sebagai berikut:

- Risiko baru yang muncul di lingkungan eksternal, tetapi terkait dengan strategi organisasi yang ada – risiko baru dalam konteks yang diketahui;
- Risiko yang sudah ada yang sudah diketahui organisasi, tetapi telah berkembang atau mengubah keadaan telah memicu risiko – risiko yang diketahui dalam konteks baru;
- Risiko yang sebelumnya tidak dihadapi oleh organisasi, karena risiko terkait dengan proses inti yang berubah – risiko baru dalam konteks baru.

Beberapa perkembangan bisnis telah meningkatkan tingkat risiko yang dihadapi oleh organisasi dalam beberapa waktu terakhir, termasuk pindah ke pasar baru, merangkul teknologi baru dan mengembangkan rantai pasokan yang semakin kompleks. Umumnya, peningkatan risiko ini akan berada di bawah kendali organisasi itu sendiri. Selain itu, ada banyak risiko yang muncul atau berkembang yang tidak berada dalam kendali organisasi individu, termasuk:

- Perubahan iklim;
- Utang negara;
- Keamanan nasional;
- Mengubah demografi.

Ketika berusaha untuk mengelola risiko yang muncul ini, organisasi harus mengevaluasi apakah risiko tersebut diperlakukan sebagai risiko bahaya, pengendalian, atau peluang. Bergantung pada aktivitas organisasi, banyak dari risiko yang muncul ini mungkin hanya menjadi ancaman bagi organisasi atau mewakili peluang untuk pengembangan di masa depan. Dalam beberapa kasus, risiko yang muncul hanya akan mewakili ketidakpastian tambahan yang perlu dikelola. Pertimbangan penting ketika memikirkan risiko yang muncul adalah kecepatan di mana mereka bisa menjadi signifikan. Beberapa praktisi manajemen risiko menyebut kecepatan perkembangan dan perubahan risiko sebagai kecepatan risiko.

Sebuah contoh yang baik dari risiko yang muncul adalah nanoteknologi. Nanoteknologi digunakan secara luas dalam medis dan, sampai batas tertentu, industri kosmetik untuk meningkatkan efektivitas perawatan kosmetik kondisi kulit. Apakah risiko jangka panjang akan muncul dari penggunaan nanoteknologi belum sepenuhnya ditetapkan. Contoh bagus lainnya adalah yang terkait dengan penggunaan ponsel. Ponsel sudah menjadi hal yang lumrah, namun teknologinya telah berkembang pesat selama 25 tahun terakhir. Sinyal ponsel jauh lebih kuat 25 tahun yang lalu. Oleh karena itu, jika tuduhan kesehatan mulai muncul terhadap penggunaan ponsel, efek kesehatan ini kemungkinan besar terkait dengan teknologi yang tidak lagi digunakan. Ini akan mewakili tantangan yang signifikan dalam memutuskan apakah bahaya kesehatan tidak ada lagi karena teknologi telah berubah, atau apakah bahaya kesehatan sama signifikannya dan akan terbukti sama terkaitnya dengan teknologi saat ini.

Risiko Nanoteknologi

Karena nanoteknologi adalah bidang yang baru muncul, ada perdebatan besar mengenai sejauh mana hal itu akan menguntungkan atau menimbulkan risiko bagi kesehatan manusia. Dampak kesehatan nanoteknologi dapat dibagi menjadi dua aspek: potensi aplikasi medis untuk menyembuhkan penyakit, dan potensi bahaya kesehatan yang ditimbulkan oleh paparan bahan nano.

Ukuran material nano yang sangat kecil berarti bahwa mereka lebih mudah diserap oleh tubuh manusia daripada partikel berukuran lebih besar. Bagaimana partikel nano ini berperilaku di dalam organisme adalah salah satu masalah besar yang perlu diselesaikan. Perilaku partikel nano merupakan fungsi dari ukuran, bentuk, dan reaktivitas permukaannya dengan jaringan di sekitarnya. Terlepas dari apa yang terjadi jika partikel nano yang tidak

dapat terdegradasi atau terdegradasi secara perlahan menumpuk di organ, kekhawatiran lain adalah potensi interaksinya dengan proses biologis di dalam tubuh: karena permukaannya yang besar, partikel nano yang terpapar ke jaringan dan cairan akan segera diserap ke dalam tubuh. permukaan mereka beberapa makro-molekul yang mereka temui.

Banyaknya variabel yang mempengaruhi toksisitas berarti sulit untuk menggeneralisasi tentang risiko kesehatan yang terkait dengan paparan bahan nano; setiap bahan nano baru harus dinilai secara individual dan semua sifat bahan harus diperhitungkan. Masalah kesehatan dan lingkungan bergabung di tempat kerja perusahaan yang bergerak dalam produksi atau menggunakan bahan nano dan di laboratorium yang terlibat dalam penelitian nano-sains dan nanoteknologi. Aman untuk mengatakan bahwa standar paparan debu di tempat kerja saat ini tidak dapat diterapkan langsung ke debu partikel nano.

9.3 MENINGKATKAN PENTINGNYA KETAHANAN

Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi peningkatan minat dalam topik ketahanan. Mungkin, tren dimulai dengan pemerintah dan otoritas lokal atau kota. Ada pengakuan selama tahun 1990-an dan 2000-an bahwa masyarakat pada umumnya, dan masyarakat pada khususnya, harus menjadi lebih tangguh. Kesadaran yang berkembang ini awalnya muncul dalam kaitannya dengan keadaan darurat sipil, serta bencana alam, seperti gempa bumi, dan peristiwa cuaca ekstrem. Meskipun perhatian awal dengan ketahanan mungkin telah dimulai dengan pertimbangan tentang bagaimana menanggapi peristiwa di area yang luas, kekhawatiran yang lebih luas telah berkembang belakangan ini.

Meningkatnya kesadaran dan perhatian terkait dengan ketahanan jelas ditunjukkan oleh fakta bahwa pengganti British Standard BS 25999:2006 Bagian 1 'Kode Praktik – Manajemen Kesenambungan Bisnis' adalah ISO 22301:2012 'Keamanan Sosial – Manajemen Kesenambungan Bisnis Sistem – Persyaratan'. Sejumlah standar lain dalam seri ISO 22300 sedang dikembangkan dan ada langkah untuk mengembangkan standar ketahanan di negara lain. Salah satu standar ketahanan terbaik yang ditetapkan adalah Standar Ketahanan Organisasi (ASIS SPC.1-2009) yang diterbitkan oleh American National Standards Institute.

Standar ASIS ini mengambil pandangan manajemen risiko di seluruh perusahaan, memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi komprehensif untuk mencegah bila memungkinkan, mempersiapkan, mengurangi, menanggapi, dan memulihkan dari insiden yang mengganggu. Hal ini memungkinkan integrasi dengan ISO 31000. Ini juga kompatibel dengan standar sistem manajemen ISO yang ada (seperti ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 dan ISO 28000). Pendekatan keseluruhannya adalah bahwa organisasi yang tangguh perlu 'mencegah, melindungi dan mempersiapkan' dalam kaitannya dengan sumber daya dan aset dan pada saat yang sama dapat 'menanggapi, memulihkan, dan meninjau' ketika krisis terjadi.

Ketika berusaha membuat organisasi lebih tangguh, penting untuk memiliki definisi tentang keadaan ketahanan yang diinginkan yang sedang dicari. ISO 22300:2012 'Societal Security – Terminology' mendefinisikan ketahanan sebagai 'kapasitas adaptif organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan berubah'. Ini adalah definisi yang berguna, tetapi ketahanan

sering dikaitkan dengan manajemen krisis, dan definisi ini tidak secara eksplisit membahas perilaku organisasi selama krisis. Mungkin definisi yang lebih baik adalah 'kapasitas organisasi untuk secara konsisten mencapai keadaan yang diinginkan setelah perubahan keadaan'. Definisi ini lebih mencakup manajemen krisis, serta kemampuan untuk berhasil merespons peristiwa yang tidak terlalu dramatis atau mengganggu.

Munculnya ketahanan adalah kesempatan bagi spesialis manajemen risiko dan kelangsungan bisnis untuk bekerja sama guna memastikan pendekatan yang lebih terkoordinasi untuk manajemen risiko perusahaan, kelangsungan bisnis, dan manajemen krisis. Ada tiga perilaku yang harus dicapai oleh suatu organisasi jika ingin mencapai peningkatan resiliensi:

- kesadaran akan perubahan di lingkungan eksternal, internal, dan manajemen risiko, sehingga perhatian yang konstan terhadap ketahanan dipastikan;
- 'mencegah, melindungi, dan mempersiapkan' terkait dengan semua jenis sumber daya, termasuk aset, jaringan, hubungan, dan kekayaan intelektual;
- 'menanggapi, memulihkan, dan meninjau' terkait dengan peristiwa yang mengganggu, termasuk kemampuan untuk merespons dengan cepat, meninjau pelajaran yang dipetik, dan beradaptasi.

Akhirnya, perlu dicatat bahwa tren lain dalam struktur manajemen risiko dan standar ketahanan tampaknya muncul. Beberapa standar bergerak menuju struktur 'plan-do-check-act' (PDCA). Pendekatan ini sepenuhnya konsisten dengan pendekatan plan, implement, measure, learn (PIML) untuk mengimplementasikan inisiatif manajemen risiko yang ditetapkan dalam Lampiran C. Standar ASIS secara eksplisit mengikuti format PDCA. PIML lebih disukai daripada PDCA karena merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dan analitis. Faktanya, baik kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang dijelaskan dalam ISO 31000 selaras dengan pendekatan PIML, setelah 'mandat dan komitmen' untuk kerangka kerja dan 'menetapkan konteks' untuk tahapan proses (masing-masing) telah diselesaikan.

Karena semakin pentingnya ketahanan diakui, saran untuk mencapai ketahanan menjadi lebih luas. Misalnya, kotak di bawah ini merangkum saran yang diberikan kepada organisasi oleh Kantor Kabinet pemerintah Inggris.

Meningkatkan pentingnya ketahanan

Menanamkan ketahanan organisasi ke dalam mekanisme tata kelola harus memastikan bahwa pengelolaan risiko terhadap infrastruktur kritis yang ditimbulkan oleh bahaya alam, kecelakaan besar, dan kerusakan berbahaya lainnya dipertimbangkan oleh dewan. Kebutuhan ketahanan organisasi dengan demikian akan menginformasikan investasi strategis dan keputusan pengadaan, manajemen risiko dan diskusi dengan mitra rantai pasokan. Ini akan memungkinkan pemilik dan operator infrastruktur untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang ketahanan infrastruktur mereka, mengukur keberhasilan strategi secara berkala, dan membuat amandemen yang diperlukan untuk mengamankan pengiriman atau menyesuaikan prioritas organisasi yang berubah.

9.4 PENDEKATAN YANG BERBEDA

Pendekatan yang diadopsi oleh kerangka Canadian Criteria of Control (CoCo) (1995) yang diproduksi oleh Canadian Institute of Chartered Accountants didasarkan pada gagasan bahwa budaya risiko organisasi adalah pertimbangan yang paling penting. Jika budaya risiko benar, maka pengelolaan risiko yang berhasil harus diikuti. Kerangka kerja CoCo menyatakan bahwa:

Seseorang melakukan tugas, dipandu oleh pemahaman tentang tujuannya (tujuan yang ingin dicapai) dan didukung oleh kemampuan (informasi, sumber daya, perlengkapan dan keterampilan). Orang tersebut akan membutuhkan rasa komitmen untuk melakukan tugas dengan baik dari waktu ke waktu. Orang tersebut akan memantau kinerjanya dan lingkungan eksternal untuk belajar tentang bagaimana melakukan tugas dengan lebih baik dan tentang perubahan yang harus dilakukan. Hal yang sama berlaku untuk tim atau kelompok kerja mana pun. Dalam setiap organisasi orang, inti dari kontrol adalah tujuan, komitmen, kemampuan dan pemantauan dan pembelajaran.

Kerangka kerja COSO ERM mengacu pada lingkungan kontrol sebagai lingkungan internal. Ini setara dengan lingkungan kontrol yang dipertimbangkan dalam kerangka CoCo. CoCo menyediakan sarana terstruktur untuk menganalisis lingkungan kontrol yang memungkinkan penilaian kuantitatif lingkungan kontrol, sehingga fitur untuk perbaikan dapat diidentifikasi.

Kerangka kerja CoCo dibahas secara lebih rinci dalam Bab 33. Meskipun ada versi pertanyaan CoCo yang berbeda, berikut ini adalah judul yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi budaya sadar risiko dalam suatu organisasi menggunakan pendekatan CoCo:

- tujuan, visi dan misi;
- komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika;
- kemampuan, wewenang dan tanggung jawab;
- pembelajaran dan pengembangan kompetensi.

Selain pendekatan CoCo, ada banyak standar manajemen risiko dan pengendalian internal lainnya yang tersedia di seluruh dunia. Lingkup dan tujuan yang dimaksudkan dari standar bervariasi. Misalnya, Buku Oranye yang diproduksi oleh HM Treasury di Inggris dimaksudkan sebagai panduan bagi departemen pemerintah pusat tentang manajemen risiko.

Perkembangan penting dalam standar adalah munculnya konsep Governance Risk and Compliance (GRC) dan ini dibahas secara lebih rinci dalam Bab 35. Pendekatan yang mendasari prinsip tersebut terkait dengan konsep three lines of defense dimana manajemen risiko yang berbeda dan tanggung jawab pengendalian internal dialokasikan kepada manajemen senior, fungsi risiko spesialis dan audit internal. Pendekatan keseluruhan untuk GRC didasarkan pada pemisahan fungsi. Manajemen senior bertanggung jawab atas tata kelola dalam organisasi, fungsi risiko spesialis bertanggung jawab atas aktivitas manajemen risiko dan jaminan kepatuhan yang memadai disediakan oleh audit internal.

Di Afrika Selatan, kode tata kelola perusahaan King III yang sangat berpengaruh dan terperinci diterbitkan pada tahun 2009. Manajemen risiko tetap penting dalam kode yang diperbarui dan panduan yang lebih rinci diberikan tentang cara mencapainya. Dewan bertanggung jawab atas tata kelola risiko dan pengungkapan dan manajemen bertanggung jawab atas desain manajemen risiko, implementasi dan pemantauan rencana manajemen risiko.

Tanggung jawab rinci untuk manajemen risiko diatur dalam Raja III dalam kaitannya dengan tanggung jawab dewan perusahaan. Ini diringkas dalam Tabel 9.1. Selain standar manajemen risiko dan persyaratan tata kelola perusahaan, ada sejumlah standar spesialis yang berlaku untuk manajemen risiko. Secara khusus, sektor TI telah menghasilkan sejumlah standar yang dianggap baik dan digunakan secara luas. Mungkin standar yang paling terkenal adalah Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT). COBIT menyediakan praktik yang baik di seluruh domain dan kerangka proses dan menyajikan aktivitas dalam struktur yang dapat dikelola dan logis. Pendekatan COBIT dijelaskan secara lebih rinci dalam kotak di bawah ini.

Tujuan Kontrol untuk Teknologi Informasi dan terkait (COBIT)

Praktik baik yang dijelaskan dalam COBIT mewakili konsensus para ahli. Mereka sangat fokus pada kontrol, kurang pada eksekusi. Praktik-praktik ini akan membantu mengoptimalkan investasi yang mendukung TI, memastikan penyampaian layanan, dan memberikan ukuran untuk menilai ketika ada yang salah. Agar TI berhasil dalam memenuhi persyaratan bisnis, manajemen harus menerapkan sistem atau kerangka pengendalian internal. Kerangka kontrol COBIT berkontribusi pada kebutuhan ini dengan:

- membuat link ke persyaratan bisnis;
- mengatur aktivitas TI ke dalam model proses yang diterima secara umum;
- mengidentifikasi sumber daya TI utama yang akan dimanfaatkan;
- menentukan tujuan pengendalian manajemen yang akan dipertimbangkan.

Orientasi bisnis COBIT terdiri dari menghubungkan tujuan bisnis dengan tujuan TI, menyediakan metrik dan model kedewasaan untuk mengukur pencapaiannya, dan mengidentifikasi tanggung jawab terkait dari pemilik proses bisnis dan TI.

Tabel 9.1 Ringkasan persyaratan risiko Raja III

Tanggung jawab manajemen risiko

1. Dewan bertanggung jawab atas tata kelola risiko.
2. Dewan bertanggung jawab untuk menentukan tingkat toleransi risiko dan risiko yang bersedia diambil (risk appetite).
3. Dewan harus dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab risikonya oleh komite risiko atau komite audit.
4. Dewan harus mendelegasikan kepada manajemen tanggung jawab untuk merancang, mengimplementasikan dan memantau rencana manajemen risiko.
5. Dewan harus memastikan bahwa penilaian risiko dilakukan secara terus-menerus.

6. Dewan harus memastikan bahwa kerangka kerja dan metodologi diterapkan untuk meningkatkan kemungkinan mengantisipasi risiko yang tidak terduga.
7. Dewan harus memastikan bahwa manajemen mempertimbangkan dan menerapkan respons risiko yang sesuai.
8. Dewan harus memastikan pemantauan risiko berkelanjutan oleh manajemen.
9. Dewan harus menerima jaminan mengenai efektivitas proses manajemen risiko.
10. Dewan harus memastikan bahwa ada proses untuk memastikan pengungkapan risiko yang lengkap, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan.

9.5 STRUKTUR STANDAR MANAJEMEN

ISO telah menghasilkan panduan tentang struktur standar sistem manajemen yang diperlukan. Panduan ini disebut sebagai Lampiran SL dan sejumlah standar yang ada telah dikonversi ke format ini, termasuk ISO 14001:2004 'Sistem Manajemen Lingkungan – Persyaratan dengan Panduan Penggunaan'. Juga, ISO 22301:2012 'Keamanan Sosial – Manajemen Kontinuitas Bisnis', yang dibahas secara lebih rinci di Bab 18, telah dipindahkan ke struktur baru ini. Nomor klausa utama dan judul dari semua standar sistem manajemen akan menjadi identik, setelah Lampiran SL diadopsi untuk standar. Mengikuti bagian pendahuluan, standar sistem manajemen yang sesuai dengan Lampiran SL akan disusun dengan klausul berikut:

1. Lingkup
2. Referensi normatif
3. Istilah dan definisi
4. Konteks organisasi
5. Kepemimpinan
6. Perencanaan
7. Dukungan
8. Operasi
9. Evaluasi kinerja
10. Peningkatan

Menarik untuk dicatat bahwa struktur tidak secara eksplisit menggambarkan kerangka kerja dan proses sebagai item terpisah, seperti yang disajikan dalam ISO 31000. Mungkin ini adalah bagian dari alasan bahwa saat ini (November 2016) tidak ada rencana untuk mengonversi ISO 31000 ke dalam format Lampiran SL. Namun demikian, struktur Lampiran SL memungkinkan organisasi mengembangkan pendekatan mereka sendiri terhadap manajemen risiko perusahaan untuk merancang pendekatan yang kompatibel dengan standar ISO lainnya yang diterapkan dalam organisasi, termasuk standar ISO yang paling populer – ISO 9001 tentang manajemen mutu.

Banyak judul yang digunakan dalam Lampiran SL akan familiar bagi profesional risiko, termasuk Klausul 4: Konteks Organisasi. Klausul 4 dimaksudkan untuk mengidentifikasi

mengapa organisasi itu ada. Sebagai bagian dari menjawab pertanyaan ini, organisasi perlu mengidentifikasi masalah eksternal dan internal yang dapat berdampak pada hasil yang diinginkan, serta semua pemangku kepentingan dan persyaratan mereka. Klausul 5: Kepemimpinan dan Klausul 7: Dukungan bekerja sama dan dapat dianggap setara dengan arsitektur, strategi, dan protokol risiko (RASP) dalam kaitannya dengan Klausul 5, dan komponen manajemen risiko yang tertanam sebagai kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas dan komunikasi (LILAC) terkait dengan Klausul 7.

Klausul 6: Perencanaan, Klausul 8: Operasi, Klausul 9: Evaluasi kinerja dan Klausul 10: Peningkatan sama persis dengan pendekatan plan-implement-measure-belajar (PIML) yang dijelaskan dalam buku ini. Pendekatan PIML mirip dengan terminologi plan-do-check-act (PDCA) yang digunakan oleh beberapa organisasi. Aspek penting dari Lampiran SL adalah bahwa tahap perencanaan yang dijelaskan dalam Klausul 6 menetapkan dua sub-klausul:

- tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang;
- sistem manajemen, tujuan dan perencanaan untuk mencapainya.

Ini berarti bahwa persyaratan untuk merencanakan dan menerapkan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang sekarang tertanam dalam ISO 9001 tentang manajemen mutu dan akan menjadi tertanam dalam standar lain saat format Lampiran SL diperkenalkan secara bertahap. Pelajaran penting bagi profesional risiko, karena semakin banyak standar sistem manajemen yang dimigrasikan ke format Annex SL, adalah untuk memastikan bahwa inisiatif manajemen risiko perusahaan sepenuhnya selaras dengan pendekatan Annex SL. Ini harus memastikan penerimaan yang lebih besar dari inisiatif manajemen risiko perusahaan dalam organisasi. Satu poin penting lebih lanjut untuk dicatat adalah bahwa Klausul 8: Operasi digambarkan memiliki sebagian besar persyaratan sistem manajemen, termasuk keseluruhan proses dan manajemen yang akan mencakup kriteria yang memadai untuk mengontrol proses.

Di bawah Klausul 8 dalam format baru bahwa langkah-langkah yang sudah dikenal dari proses manajemen risiko akan dimasukkan untuk organisasi yang memutuskan untuk mengadopsi struktur Lampiran SL ketika menerapkan inisiatif manajemen risiko perusahaan.

9.6 MASA DEPAN MANAJEMEN RISIKO

Tren yang muncul dalam manajemen risiko telah disebutkan di seluruh buku ini. Pengembangan standar manajemen risiko internasional ISO 31000 tidak diragukan lagi merupakan langkah maju yang penting bagi praktisi manajemen risiko. Munculnya kode tata kelola perusahaan yang disempurnakan juga telah menambah profil praktik manajemen risiko di banyak negara. Efek dari krisis keuangan global masih dirasakan dan pertanyaan masih diajukan tentang manajemen risiko dan mengapa hal itu tidak berkontribusi lebih banyak untuk menghindari krisis ini.

Tren penting lainnya termasuk pengembangan persyaratan pelaporan yang ditingkatkan yang ditempatkan pada semua jenis organisasi. Hal ini terutama berlaku untuk organisasi yang terdaftar di bursa saham di seluruh dunia. Sistem informasi manajemen risiko menjadi lebih berkembang dan canggih dan dapat menawarkan manfaat yang signifikan bagi

organisasi yang menggunakannya. Terlepas dari semua perkembangan ini dan peningkatan profesionalisme dan kompetensi praktisi manajemen risiko yang tidak diragukan lagi, masih ada ruang untuk bertanya tentang perkembangan manajemen risiko di masa depan.

Munculnya 'tata kelola, risiko dan kepatuhan' (GRC) telah disebutkan dan itu merupakan langkah maju yang besar dalam struktur kegiatan manajemen risiko. Munculnya GRC, bersama dengan pemahaman yang lebih baik tentang manfaat dari tiga garis pertahanan, telah menempatkan organisasi pada posisi yang lebih baik untuk mempraktikkan manajemen risiko. Praktisi manajemen risiko menyadari bahwa disiplin mereka memberikan kontribusi besar dan mereka juga menyadari bahwa aktivitas manajemen risiko harus diintegrasikan dengan aktivitas manajemen lainnya. Dalam beberapa kasus, terdapat bahaya bahwa aktivitas manajemen risiko akan terintegrasi dengan aktivitas audit, dan ketiga garis pertahanan ini kemudian menjadi dua garis pertahanan.

Ada kebutuhan bagi organisasi untuk mengintegrasikan aktivitas risiko di seluruh organisasi mereka, daripada memperlakukan aktivitas manajemen risiko sebagai peran manajemen terpisah yang memerlukan informasi manajemen terpisah. Mungkin ini adalah salah satu kelemahan utama penggunaan daftar risiko di banyak organisasi. Daftar risiko adalah potret aktivitas manajemen risiko dalam organisasi, tetapi risikonya adalah tidak ditinjau secara terus-menerus. Daftar risiko seringkali merupakan dokumen statis yang tidak banyak menambah manfaat bagi manajemen organisasi. Mungkin waktu daftar risiko telah berlalu, dan organisasi sekarang harus mengintegrasikan penilaian risiko, pencatatan risiko, dan rencana tindakan risiko dalam informasi manajemen yang digunakan untuk manajemen organisasi sehari-hari.

Ringkasnya, tantangan bagi manajer risiko dan manajemen risiko adalah menjaga aktivitas manajemen risiko proporsional, selaras, komprehensif, tertanam, dan dinamis (PACED). Namun, tantangan melakukan hal ini menjadi lebih besar sebagai dewan, manajemen eksekutif, manajer dan staf menjadi lebih akrab dengan teori dan penerapan manajemen risiko. Tantangannya adalah untuk memastikan integrasi kegiatan ini, tanpa menjadi begitu rutin sehingga pentingnya manajemen risiko hilang. Kegiatan manajemen risiko perlu dikaitkan dengan diskusi tentang strategi, taktik dan operasi, serta dikaitkan dengan diskusi tentang penyampaian bisnis, anggaran, dan model pengembangan bisnis.

Publikasi ISO 31000 pada tahun 2009 membuka kemungkinan akan adanya standarisasi internasional standar manajemen risiko pada waktunya. British Standard BS 31100 awalnya diterbitkan pada tahun 2008, tetapi diperbarui pada tahun 2011 untuk memberikan keselarasan yang lebih baik dengan ISO 31000. BS 31100 memberikan detail yang lebih besar tentang kerangka kerja manajemen risiko daripada ISO 31000 dan merupakan tambahan yang berguna untuk standar dan kerangka kerja manajemen risiko yang tersedia.

Inisiatif manajemen sering datang dan pergi. Pendekatan tertentu menjadi modis untuk sementara waktu dan kemudian memudar. Hal ini tidak mungkin terjadi pada manajemen risiko, karena persyaratan untuk memiliki prosedur manajemen risiko telah menjadi wajib di banyak sektor. Selain itu, krisis keuangan global telah menghasilkan analisis

rinci tentang manfaat yang dapat diberikan oleh manajemen risiko dan bagaimana hal ini dapat dicapai. Komentar singkat di bawah ini menggambarkan bagaimana manajemen risiko dihargai di seluruh dunia dan mengapa manajemen risiko tetap ada.

Manajemen Risiko Ada Di Sini Untuk Tinggal

Setiap hari, manajer dan karyawan mempraktikkan manajemen risiko dengan membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan, dan bagaimana serta kapan melakukannya. Keputusan harus didasarkan pada faktor-faktor seperti apakah organisasi memiliki kapasitas, apakah organisasi menyisihkan dana dan akan berdampak pada unit bisnis lainnya. ERM bukan sekadar tren yang lewat. Hal ini di sini untuk tinggal dan didorong oleh kedua masalah pemerintahan dan tuntutan masyarakat. Perusahaan, badan amal, dan organisasi sektor publik telah berhasil merangkul ERM.

Manajemen risiko tidak harus kompleks atau pengguna sumber daya yang berat. Hal ini dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi pada tahap awal dan dimodifikasi sebagai tingkat kecanggihan dan kenyamanan dengan proses tumbuh. Ini adalah pendekatan sistematis dan proaktif untuk mengelola risiko. Ini berarti bahwa area paparan berisiko tinggi dipahami, dikelola, dan dikendalikan ke tingkat paparan yang dapat diterima sehingga organisasi terlindungi dengan baik untuk meminimalkan konsekuensi negatif. Ini memungkinkan organisasi untuk fokus pada apa yang penting untuk dikendalikan versus apa yang mudah dikendalikan.

BAGIAN III

TUGAS BERESIKO

Hasil Pembelajaran Bagian Ketiga

- Menjelaskan pentingnya penilaian risiko sebagai tahap yang sangat penting dalam proses manajemen risiko;
- Merangkum teknik penilaian risiko yang paling umum, ditambah kelebihan dan kekurangan masing-masing teknik, termasuk swot;
- Menjelaskan pentingnya sikap jangka panjang organisasi terhadap risiko dan bagaimana hal itu memengaruhi persepsi risiko;
- Menjelaskan pilihan untuk mengklasifikasikan risiko menurut sifat, sumber, skala waktu, dampak dan konsekuensi dari risiko;
- Menjelaskan pentingnya sistem klasifikasi risiko dan menjelaskan fitur dari sistem yang sudah ada, termasuk pestle, firm, dan 4p;
- Menjelaskan atribut masing-masing karakteristik dan menggambarkan melalui matriks risiko sifat dan atribut risiko dalam hal kemungkinan dan besarnya;
- Mengilustrasikan, dengan menggunakan matriks risiko, sikap risiko suatu organisasi dan pentingnya konsep 'semesta risiko';
- Memberikan contoh penggunaan matriks risiko, termasuk menggunakannya untuk menunjukkan respons risiko yang dominan di setiap kuadran (4t);
- Menjelaskan komponen utama pengendalian kerugian sebagai pencegahan kerugian, pembatasan kerusakan dan pengendalian biaya, dan memberikan contoh praktis;
- Meringkas pendekatan alternatif untuk mendefinisikan sisi atas risiko dan penerapan pendekatan ini untuk proses inti.

Studi Kasus

AA: Tata kelola risiko

Penilaian risiko di seluruh grup mengharuskan unit bisnis untuk secara formal meninjau risiko bisnis setiap kuartal. Pendekatan terhadap identifikasi, analisis, dan penilaian risiko ini memastikan tanggung jawab sehingga risiko tersebut dikelola, dikendalikan, dan dipantau. Spektrum risiko yang luas dipertimbangkan melalui proses ini termasuk yang berkaitan dengan strategi, kinerja operasional, keuangan, rekayasa produk dan teknologi, reputasi bisnis, sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan, serta lingkungan. Penyebab dan konsekuensi dari setiap risiko dipertimbangkan dan, jika sesuai, dikaitkan dengan tujuan strategis dan operasional.

Pengendalian manajemen yang dirancang untuk memantau dan mengurangi risiko didokumentasikan. Pemilik risiko ditugaskan untuk setiap risiko. Respons risiko didasarkan pada penilaian potensi paparan risiko dan tingkat toleransi yang diterima. Tanggapan tersebut mencerminkan apakah kami menerima risiko berdasarkan tingkat eksposur yang dinilai dan pengendalian mitigasi yang ada saat ini, jika memungkinkan, atau mengurangi risiko melalui

mitigasi tambahan agar sesuai dengan tingkat toleransi yang diperlukan. Tugas komite risiko termasuk memberi nasihat kepada dewan tentang selera risiko, toleransi, dan strategi grup secara keseluruhan. Komite risiko dan dewan telah meninjau dan menyetujui selera risiko yang direvisi sejak kami menjadi perusahaan publik yang terdaftar.

Seperti halnya bisnis apa pun, kita menghadapi risiko dan ketidakpastian setiap hari. Manajemen yang efektif inilah yang menempatkan kami pada posisi yang lebih baik untuk dapat mencapai tujuan strategis kami dan untuk merangkul peluang yang muncul. Dewan telah mempertimbangkan dengan hati-hati sifat dan tingkat risiko signifikan yang bersedia diambil dalam mencapai tujuan strategis grup dan memberikan pengembalian yang memuaskan bagi pemegang saham.

British Land: Penilaian risiko kami adalah landasan

Secara internal kami telah melakukan beberapa proyek perubahan yang signifikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional bisnis kami. Meskipun hal ini tak terhindarkan menghadirkan tingkat risiko operasional, kami yakin kami memiliki orang yang tepat untuk mengelola perubahan secara efektif. Pada tahun ini, kami menyadari peningkatan risiko aktivitas teroris di aset kami dan telah menguji rencana respons krisis kami untuk memastikannya kuat.

Di British Land, kami berpandangan bahwa penilaian risiko kami adalah landasan strategi kami dan manajemen risiko tertanam kami sangat mendasar untuk penyampaian kami. Pendekatan terintegrasi kami menggabungkan pandangan strategis top-down dengan proses operasional bottom-up yang saling melengkapi. Pendekatan top-down melibatkan tinjauan lingkungan eksternal di mana kita beroperasi. Ini memandu penilaian risiko yang kami rasa nyaman untuk diambil dalam mengejar tujuan kinerja kami – ini adalah selera risiko kami. Evaluasi ini memandu tindakan yang kami ambil dalam menjalankan strategi kami. Indikator risiko utama (KRI) telah diidentifikasi untuk setiap risiko utama kami dan digunakan untuk memantau eksposur risiko kami. KRI ditinjau setiap tiga bulan oleh komite risiko untuk memastikan bahwa aktivitas bisnis tetap sesuai dengan selera risiko kami.

Pendekatan bottom-up melibatkan identifikasi, pengelolaan, dan pemantauan risiko di setiap area bisnis kami. Dengan cara ini, manajemen risiko tertanam dalam operasi kita sehari-hari. Pengendalian proses ini dilakukan melalui pemeliharaan register risiko di setiap area. Daftar risiko ini dikumpulkan dan ditinjau oleh komite risiko, dengan risiko yang signifikan dan muncul meningkat untuk pertimbangan dewan sebagaimana mestinya.

Anjing Pemandu NSW/ACT: Daftar sisa risiko utama

Daftar (sebagian) dari risiko residual utama yang diidentifikasi dalam rencana manajemen risiko NSW/ACT Anjing Pemandu dan pembaruan tentang tindakan yang diambil untuk mengurangi risiko ini sebagai berikut:

1. Anjing pemandu tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan. Program pembiakan ini menghasilkan 140 anak anjing dan 51 anjing pemandu yang lulus. Kami akan terus meningkatkan jumlah anjing yang lulus setiap tahun, dan selanjutnya mengurangi waktu tunggu.

2. Instruktur yang tidak mencukupi untuk memenuhi pertumbuhan permintaan, karena pengurangan telah mengurangi jumlah instruktur kami. Sepuluh siswa instruktur orientasi dan mobilitas akan direkrut untuk memulai studi pada tahun 2016.
3. Pendanaan berkelanjutan dari Pusat Kesehatan Mata. Guide Dogs NSW/ACT menginvestasikan upaya yang signifikan untuk menarik mitra pendanaan dan donor dan bekerja dengan penggalangan dana internasional.
4. Potensi cedera klien saat memanfaatkan keterampilan mobilitas yang diajarkan oleh instruktur. Tinjauan risiko yang terlibat dalam memberikan berbagai jenis program layanan klien telah selesai dan program dengan risiko tinggi yang tidak dapat diterima telah dihilangkan dari penawaran kami.
5. Kecelakaan kendaraan bermotor staf. Pelatihan pengemudi dan peningkatan pilihan kendaraan dengan standar inklusi keselamatan akan terus berlanjut.
6. Perubahan staf dalam penggalangan dana dan departemen pemberian yang direncanakan berpotensi mengakibatkan berkurangnya aliran pendapatan. Rekrutmen telah menghasilkan staf yang sangat baik yang dapat menyelesaikan peran mereka dengan sangat baik dan terbukti sangat efektif dalam tanggung jawab mereka.

BAB 10

PERTIMBANGAN PENILAIAN RISIKO

10.1 PENTINGNYA PENILAIAN RISIKO

Pengenalan risiko dan peringkat risiko bersama-sama membentuk komponen penilaian risiko dari proses manajemen risiko. Penilaian risiko melibatkan pengenalan risiko dan peringkatnya untuk menentukan risiko signifikan yang dihadapi organisasi, proyek, atau strategi. Ini didefinisikan dalam British Standard BS 31100 sebagai keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Karena input manajemen risiko ke dalam strategi berfokus pada pengambilan keputusan yang lebih baik, penilaian risiko adalah input manajemen risiko utama ke dalam perumusan strategi.

Risiko mungkin melekat pada tujuan perusahaan, harapan pemangku kepentingan, proses inti, dan ketergantungan utama. Mana pun dari fitur ini yang dipilih sebagai titik awal, penilaian risiko dapat dilakukan. Tujuan penilaian risiko adalah untuk mengidentifikasi risiko signifikan yang dapat memengaruhi fitur yang dipilih. Meskipun penilaian risiko sangat penting, itu hanya berguna jika kesimpulan penilaian digunakan untuk menginformasikan keputusan dan/atau untuk mengidentifikasi respons risiko yang sesuai untuk jenis risiko yang dipertimbangkan. Ini harus dianggap sebagai titik awal dari proses manajemen risiko dan tentu saja bukan tujuan itu sendiri.

Fitur penting dalam melakukan penilaian risiko adalah memutuskan apakah risiko yang teridentifikasi akan dievaluasi pada tingkat bawaan atau pada tingkat saat ini (atau sisa). Penilaian risiko bawaan dilakukan tanpa memperhitungkan pengendalian yang ada saat ini. Ini adalah pendekatan yang telah direkomendasikan oleh auditor internal. Auditor internal akan menunjukkan bahwa dua risiko pada saat ini atau nilai bersih yang sama mungkin memiliki nilai inheren atau bruto yang berbeda secara signifikan. Penting untuk mengetahui kapan hal ini terjadi.

Manfaat melakukan penilaian risiko bawaan adalah perbedaan antara tingkat saat ini dan tingkat bawaan dapat diidentifikasi. Ini akan memberikan indikasi pentingnya tindakan pengendalian yang ada dan informasi tersebut digunakan oleh auditor internal untuk membantu mengidentifikasi pengendalian kritis dan menetapkan prioritas audit. Meskipun ini mungkin merupakan pendekatan yang berguna, mungkin ada kesulitan yang cukup besar dalam mengidentifikasi nilai tingkat risiko yang melekat.

Praktisi kesehatan dan keselamatan, misalnya, lebih suka melakukan penilaian risiko dengan kontrol yang ada. Ini bisa menjadi pendekatan yang lebih sederhana, meskipun bergantung pada asumsi bahwa kontrol saat ini akan selalu bekerja dengan keefektifan yang diasumsikan. Misalnya, jika penilaian mesin x-ray sedang dilakukan, petugas keselamatan akan menganggap bahwa penutup atau kabinet dalam keadaan baik dan risikonya harus dinilai atas dasar itu. Auditor internal akan lebih mudah mengenali bahwa enklosur atau kabinet merupakan faktor kontrol yang sangat penting yang harus diperiksa secara rutin.

10.2 PENDEKATAN UNTUK PENILAIAN RISIKO

Ada beberapa pendekatan yang dapat diambil ketika merencanakan bagaimana melakukan penilaian risiko. Salah satu keputusan kuncinya adalah siapa yang akan dilibatkan dalam latihan penilaian risiko. Terkadang penilaian risiko dilakukan oleh dewan direksi sebagai latihan top-down. Penilaian risiko juga dapat dilakukan dengan melibatkan anggota staf dan manajemen departemen lokal. Pendekatan bottom-up ini juga berharga.

Pendapat dari chief executive officer (CEO) sangat penting, terutama karena membantu untuk menentukan sikap keseluruhan organisasi terhadap risiko. Tidak ada keraguan bahwa CEO akan mampu memberikan pandangan yang terstruktur dengan baik tentang risiko signifikan yang dihadapi organisasi. Kerugian dalam mengandalkan pendapat CEO adalah bahwa fokusnya cenderung pada risiko eksternal. Meskipun CEO akan memperhatikan manajemen keuangan dan risiko infrastruktur, risiko internal ini mungkin bukan menjadi perhatian utama atau bidang minat mereka.

Tabel 10.1 Penilaian risiko top-down

Keuntungan	Kekurangan
Kemungkinan menghasilkan pendekatan di seluruh perusahaan – risiko di atas akan berdampak di seluruh bisnis	Manajer senior dan direktur cenderung lebih fokus pada risiko eksternal organisasi
Risiko strategis yang paling signifikan bagi organisasi dapat ditangkap dengan cepat dan akan ada jumlah yang dapat dikelola	Kesadaran yang terbatas akan risiko operasional internal atau saling ketergantungan risiko dalam bisnis
Menunjukkan dukungan manajemen risiko dari atas, menghasilkan penerimaan aktivitas manajemen risiko di semua tingkatan	Bahaya bahwa pendekatannya menjadi terlalu dangkal, karena manajer senior percaya bahwa mereka dapat menangani krisis
Karena itu berasal dari atas, kemungkinan ada metodologi yang konsisten di seluruh organisasi	Risiko baru yang muncul dari kegiatan operasional organisasi mungkin tidak sepenuhnya teridentifikasi

Secara umum, pendekatan keseluruhan oleh organisasi terhadap penilaian risiko akan sangat dipengaruhi oleh teknik penilaian risiko yang dipilih. Teknik tertentu memerlukan keterlibatan individu tertentu dan memerlukan pendekatan khusus untuk melakukan penilaian risiko. Adalah penting bahwa pendekatan yang diadopsi konsisten dengan budaya organisasi. Misalnya, jika sebuah organisasi biasanya tidak mengadakan pertemuan dan lokakarya, maka lokakarya mungkin bukan pendekatan yang paling tepat untuk penilaian risiko. Demikian juga, jika budaya organisasi sangat bergantung pada laporan dan makalah tertulis, ini mungkin cara terbaik untuk melakukan penilaian risiko.

Penggunaan perangkat lunak pemungutan suara telah menjadi populer belakangan ini. Untuk organisasi seperti perusahaan media yang akrab dengan teknologi ini, ini mungkin cara yang sangat tepat untuk melakukan penilaian risiko. Namun, untuk organisasi yang tidak tertarik pada teknologi, penggunaan alat tersebut dapat dilihat

sebagai tipu muslihat yang mengurangi nilai lokakarya. Penggunaan perangkat lunak pemungutan suara dapat memberikan informasi tambahan dalam lokakarya penilaian risiko. Tidak hanya memungkinkan untuk mengidentifikasi posisi mayoritas dalam kaitannya dengan kemungkinan dan dampak dari terwujudnya risiko, tetapi juga memungkinkan untuk mengidentifikasi penyebaran opini. Jika ada penyebaran pendapat yang luas, hal ini perlu dieksplorasi, karena dapat mewakili kemungkinan kesalahpahaman tentang sifat risiko yang sedang dibahas.

Pertimbangan penting bagi organisasi adalah apakah proses penilaian risiko harus dilakukan secara top-down dan bottom-up. Dengan kata lain, akankah manajemen senior memimpin proses penilaian risiko dalam organisasi dengan informasi yang diteruskan ke bawah untuk validasi, atau akankah serangkaian latihan penilaian risiko dilakukan mulai dari tingkat operasional? Tabel 10.1 memberikan contoh keuntungan dan kerugian melakukan latihan penilaian risiko top-down. Latihan penilaian risiko top-down akan cenderung berfokus pada risiko yang terkait dengan strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC) dalam urutan itu.

Tabel 10.2 memberikan contoh keuntungan dan kerugian melakukan latihan penilaian risiko dari bawah ke atas. Seperti banyak aspek dari inisiatif manajemen risiko perusahaan yang sukses, organisasi harus memutuskan protokol dan prosedur penilaian risiko yang paling sesuai. Jika ini adalah pilihan antara top-down dan bottom-up, organisasi harus memutuskan apakah dukungan manajemen senior yang terlihat untuk inisiatif manajemen risiko lebih penting daripada keterlibatan yang lebih besar dari orang-orang operasional. Latihan penilaian risiko dari bawah ke atas akan cenderung berfokus pada risiko yang diidentifikasi sebagai kepatuhan, bahaya, kontrol, dan peluang dalam urutan itu. Untuk sebagian besar organisasi, kombinasi penilaian risiko top-down dan bottom-up akan dilakukan dengan manajer risiko mengumpulkan informasi dari sebanyak mungkin pemangku kepentingan. Seringkali, kendala utama dalam melakukan latihan bottom-up adalah komitmen waktu yang lebih besar yang diperlukan dari departemen manajemen risiko untuk menghadiri dan/atau memfasilitasi serangkaian latihan penilaian risiko.

Tabel 10.2 Penilaian risiko dari bawah ke atas

Keuntungan	Kekurangan
Dukungan yang signifikan di semua tingkat organisasi harus dicapai	Akan ada sedikit fokus pada risiko eksternal atau risiko strategis
Dapat dicerminkan ke bagan organisasi yang ada dan dampak risiko di luar risiko operasional langsung dapat didiskusikan	Memakan waktu dan dapat menurunkan motivasi, jika perlu waktu lebih lama untuk mengembangkan hasil perusahaan secara keseluruhan
Staf operasional memiliki kesadaran besar akan risiko lokal dan penyebabnya, yang mungkin tidak dapat dipahami oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi	Bahaya bahwa pendekatan menjadi terlalu rinci dan tertutup, mengakibatkan pendekatan silo untuk penilaian risiko

Metodologi dapat bervariasi sesuai dengan norma dan budaya lokal dan ini berguna untuk organisasi multinasional

Risiko baru yang muncul dari kegiatan operasional bisnis mungkin tidak dilaporkan oleh staf operasional

10.3 TEKNIK PENILAIAN RISIKO

Ada berbagai macam teknik penilaian risiko yang tersedia, dan Standar Internasional ISO/IEC 31010 'Manajemen Risiko: Teknik Penilaian Risiko', diterbitkan pada tahun 2009. Standar ini memberikan informasi rinci tentang berbagai teknik penilaian risiko yang dapat digunakan. Tabel 10.3 mencantumkan teknik penilaian risiko utama yang umum digunakan dan juga memberikan deskripsi singkat dari masing-masing teknik ini. Mungkin pendekatan penilaian risiko yang paling umum adalah penggunaan daftar periksa/kuesioner dan penggunaan sesi curah pendapat, biasanya selama lokakarya penilaian risiko.

Daftar periksa dan kuesioner memiliki keuntungan karena biasanya mudah diisi dan tidak memakan banyak waktu dibandingkan teknik penilaian risiko lainnya. Namun, pendekatan ini menderita kerugian bahwa setiap risiko yang tidak dirujuk oleh pertanyaan yang tepat mungkin tidak dianggap signifikan. Analisis sederhana tentang keuntungan dan kerugian dari masing-masing teknik penilaian risiko yang paling umum disajikan pada Tabel 10.4.

Mengingat bahwa risiko dapat dikaitkan dengan aspek lain dari suatu organisasi serta atau sebagai ganti tujuan, cara yang mudah dan sederhana untuk menganalisis risiko adalah dengan mengidentifikasi dependensi utama yang dihadapi oleh organisasi. Kebanyakan orang dalam suatu organisasi akan dapat mengidentifikasi aspek-aspek bisnis yang secara fundamental penting bagi keberhasilannya di masa depan. Mengidentifikasi faktor-faktor yang diperlukan untuk sukses akan memunculkan daftar dependensi utama bagi organisasi.

Tabel 10.3 Teknik penilaian risiko

Teknik	Deskripsi singkat
Kuesioner dan daftar periksa	Penggunaan kuesioner dan daftar periksa terstruktur untuk mengumpulkan informasi yang akan membantu mengenali risiko signifikan
Lokakarya dan brainstorming	Pengumpulan dan berbagi ide di lokakarya untuk membahas peristiwa yang dapat memengaruhi tujuan, proses inti, atau ketergantungan utama
Inspeksi dan audit	Inspeksi fisik tempat dan kegiatan dan audit kepatuhan terhadap sistem dan prosedur yang ditetapkan
Diagram alir dan analisis ketergantungan	Analisis proses dan operasi dalam organisasi untuk mengidentifikasi komponen penting yang

Tabel 10.4 Keuntungan dan kerugian dari teknik RA

Teknik	Keuntungan	Kerugian
Kuesioner dan daftar periksa	Struktur yang konsisten menjamin konsistensi Keterlibatan yang lebih besar daripada dalam lokakarya	Pendekatan yang kaku dapat mengakibatkan beberapa risiko terlewatkan Pertanyaan akan didasarkan pada pengetahuan sejarah
Lokakarya dan brainstorming	Konsolidasi pendapat dari semua pihak yang berkepentingan Interaksi yang lebih besar menghasilkan lebih banyak ide	Manajemen senior cenderung mendominasi Masalah akan terlewatkan jika orang yang salah terlibat
Inspeksi dan audit	Bukti fisik menjadi dasar opini Pendekatan audit menghasilkan struktur yang baik	Inspeksi paling cocok untuk risiko bahaya Pendekatan audit cenderung berfokus pada pengalaman historis
Diagram alir dan analisis ketergantungan	Output yang berguna yang dapat digunakan di tempat lain Analisis menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang proses	Sulit digunakan untuk risiko strategis Mungkin sangat detail dan memakan waktu

Ketergantungan kunci kemudian dapat dianalisis lebih lanjut dengan menanyakan apa yang dapat memengaruhi masing-masing ketergantungan tersebut. Jika analisis bahaya sedang dilakukan maka pertanyaannya adalah: 'Apa yang dapat merusak masing-masing dependensi utama ini?' Jika risiko pengendalian diidentifikasi, maka pertanyaannya dapat diajukan: 'Apa yang akan menyebabkan ketidakpastian tentang dependensi utama ini?' analisis risiko peluang, pertanyaannya adalah: 'Peristiwa atau keadaan apa yang akan meningkatkan status masing-masing dependensi utama?'

Bagi banyak organisasi, kuantifikasi eksposur risiko sangat penting dan teknik penilaian risiko yang dipilih harus mampu memberikan kuantifikasi yang diperlukan. Kuantifikasi sangat penting untuk lembaga keuangan dan gaya manajemen risiko yang digunakan dalam organisasi ini sering disebut sebagai manajemen risiko operasional (ORM). Lokakarya risiko mungkin merupakan teknik penilaian risiko yang paling umum. Brainstorming selama lokakarya memungkinkan pendapat mengenai risiko signifikan yang dihadapi oleh organisasi untuk dibagikan. Sebuah pandangan umum dan pemahaman dari setiap risiko tercapai. Namun, kerugiannya adalah bahwa orang yang lebih senior di ruangan itu dapat mendominasi percakapan, dan menentang pendapat mereka mungkin sulit dan tidak diinginkan.

Untuk melakukan diskusi terstruktur pada lokakarya penilaian risiko, beberapa struktur curah pendapat umum digunakan. Ini mungkin kualitatif atau kuantitatif,

tergantung pada tingkat analisis risiko yang diperlukan. Struktur curah pendapat kualitatif yang paling umum adalah analisis SWOT dan PESTLE. SWOT merupakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Analisis SWOT memiliki manfaat yang juga mempertimbangkan sisi atas risiko dengan mengevaluasi peluang di lingkungan eksternal. Salah satu kekuatan analisis SWOT adalah dapat dikaitkan dengan keputusan strategis. Namun, karena bukan merupakan sistem klasifikasi risiko yang terstruktur, ada kemungkinan tidak semua risiko dapat diidentifikasi.

Pendekatan kualitatif umum lainnya adalah analisis PESTLE yang mempertimbangkan risiko politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan etika (atau lingkungan) yang dihadapi oleh organisasi. Tabel 11.3 mempertimbangkan sistem klasifikasi risiko PESTLE secara lebih rinci. PESTLE adalah struktur yang mapan dengan hasil yang terbukti untuk melakukan sesi brainstorming selama lokakarya penilaian risiko.

Banyak organisasi ingin melakukan evaluasi kuantitatif terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa risiko. Ada beberapa teknik yang tersedia untuk melakukan evaluasi kuantitatif ini. Yang paling umum adalah studi bahaya dan pengoperasian (HAZOP) dan analisis efek mode kegagalan (FMEA). Kedua teknik ini merupakan pendekatan terstruktur yang memastikan bahwa tidak ada risiko yang dihilangkan. Namun, keterlibatan berbagai ahli diperlukan untuk melakukan analisis kuantitatif yang akurat.

Teknik HAZOP dan FMEA paling mudah diterapkan pada operasi manufaktur. Studi HAZOP sering dilakukan pada instalasi kimia berbahaya dan struktur transportasi yang kompleks, seperti rel kereta api. Juga, studi HAZOP tentang instalasi kompleks, seperti pembangkit listrik tenaga nuklir, sering dilakukan. Mereka juga dapat diterapkan pada analisis keamanan produk. Dalam kedua kasus, ini adalah pendekatan yang sangat analitis dan memakan waktu, tetapi pendekatan seperti itu akan diperlukan dalam berbagai keadaan.

10.4 SIFAT MATRIKS RISIKO

Ketika suatu risiko telah diakui sebagai signifikan, organisasi perlu menilainya sehingga risiko signifikan yang diprioritaskan dapat diidentifikasi. Teknik untuk menilai risiko sudah mapan, tetapi ada juga kebutuhan untuk memutuskan ruang lingkup apa yang ada untuk meningkatkan kontrol lebih lanjut. Pertimbangan ruang lingkup untuk perbaikan hemat biaya lebih lanjut merupakan pertimbangan tambahan yang membantu identifikasi yang jelas dari prioritas risiko yang signifikan.

Organisasi perlu menetapkan ukuran kemungkinan risiko dan dampak risiko yang akan digunakan di seluruh organisasi. Tabel 10.5 memberikan daftar definisi tipikal dalam kaitannya dengan kemungkinan risiko. Tabel 10.6 menetapkan definisi dampak yang akan digunakan dalam organisasi tertentu. Dalam kedua kasus, empat definisi berbeda diberikan dan ini akan menghindari kecenderungan orang yang melakukan penilaian risiko untuk memilih opsi tengah. Namun, banyak organisasi memutuskan untuk memiliki lebih dari empat pilihan yang tersedia baik untuk kemungkinan dan dampak. Jumlah pilihan yang tersedia akan tergantung pada sifat, ukuran dan kompleksitas organisasi.

Ada banyak gaya matriks risiko yang berbeda. Bentuk yang paling umum adalah yang menunjukkan hubungan antara kemungkinan terjadinya risiko dan dampak peristiwa jika risiko tersebut terwujud. Selain kemungkinan dan dampak, fitur lain dari risiko dapat direpresentasikan pada matriks risiko. Sebagai contoh, ruang lingkup untuk mencapai peningkatan risiko lebih lanjut sering direpresentasikan dengan menggunakan matriks risiko. Dalam hal ini, matriks risiko akan menunjukkan tingkat risiko dalam kaitannya dengan tindakan tambahan yang dapat diambil untuk meningkatkan pengelolaan risiko tersebut, dan dengan demikian menetapkan tingkat target untuk itu.

Tabel 10.5 Definisi kemungkinan

Kemungkinan	Frekuensi
Tidak sepertinya	Dapat diperkirakan terjadi, tetapi hanya terjadi 2 atau 3 kali selama 10 tahun di organisasi ini atau organisasi serupa
Bisa jadi	Telah terjadi di organisasi ini lebih dari 3 kali dalam 10 tahun terakhir atau terjadi secara teratur di organisasi serupa, atau dianggap memiliki kemungkinan yang wajar untuk terjadi dalam beberapa tahun mendatang
Mungkin	Terjadi lebih dari 7 kali selama 10 tahun di organisasi ini atau di organisasi serupa lainnya, atau keadaan sedemikian rupa sehingga kemungkinan besar akan terjadi dalam beberapa tahun mendatang
Hampir yakin	Telah terjadi 9 atau 10 kali dalam 10 tahun terakhir di organisasi ini, atau keadaan telah muncul yang hampir pasti akan menyebabkan hal itu terjadi

Tabel 10.6 Definisi dampak

Deskripsi	Definisi
Kecil	Tidak berdampak pada kesehatan pasien; pengurangan kecil reputasi dalam jangka pendek; tidak ada pelanggaran hukum; kerugian ekonomi yang dapat diabaikan yang dapat dipulihkan
Sedang	Dampak sementara yang kecil terhadap kesehatan pasien; pengurangan kecil reputasi yang dapat mempengaruhi kepercayaan untuk waktu yang singkat; pelanggaran hukum yang mengakibatkan peringatan; kerugian ekonomi kecil yang dapat dipulihkan
Berat	Dampak serius pada kesehatan; kehilangan reputasi yang serius yang akan mempengaruhi kepercayaan dan rasa hormat untuk waktu yang lama; pelanggaran hukum yang diakibatkan; kerugian ekonomi besar yang tidak dapat dipulihkan
Bencana	Kematian atau penurunan kesehatan pasien secara permanen; kehilangan reputasi serius yang menghancurkan kepercayaan;

pelanggaran hukum yang serius; kerugian ekonomi yang cukup besar yang tidak dapat dipulihkan

Matriks risiko dapat digunakan untuk mencatat hasil latihan penilaian risiko dan ini akan memberikan presentasi visual sederhana dari risiko signifikan yang telah dikenali atau diidentifikasi. Dalam melakukan penilaian risiko, juga perlu untuk menentukan peringkat risiko terhadap selera risiko organisasi atau kriteria risiko yang telah ditetapkan. Tahap peringkat risiko disebut dalam ISO 31000 sebagai analisis risiko dan tahap peringkat risiko dijelaskan sebagai evaluasi risiko.

Suatu risiko adalah signifikan jika dapat berdampak lebih dari uji benchmark untuk signifikansi untuk jenis risiko tersebut. Identifikasi risiko yang berpotensi signifikan akan dilakukan selama latihan pengenalan risiko. Hal ini diperlukan untuk memutuskan:

- besarnya peristiwa jika risiko terwujud;
- ukuran dampak peristiwa tersebut terhadap organisasi;
- kemungkinan risiko terwujud pada atau di atas tolok ukur;
- ruang lingkup untuk perbaikan lebih lanjut dalam pengendalian.

Ini akan mengarah pada identifikasi yang jelas dari prioritas risiko yang signifikan. Sebagian besar organisasi akan menemukan bahwa jumlah total risiko yang diidentifikasi dalam lokakarya adalah antara 100 dan 200. Setelah penilaian risiko selesai, biasanya jumlah risiko signifikan prioritas yang dihadapi organisasi diidentifikasi antara 10 dan 20. Terminologi yang digunakan dalam ISO 31000 adalah kombinasi dari kemungkinan dan dampak dari suatu risiko, dan dianggap sebagai tingkat risiko, meskipun ini disebut oleh banyak praktisi risiko sebagai tingkat keparahan risiko. Ada banyak versi tabel alternatif yang memberikan definisi untuk istilah yang digunakan untuk menggambarkan kemungkinan dan dampak. Sebuah organisasi perlu menghasilkan definisinya sendiri, berdasarkan ukuran, sifat dan kompleksitas organisasi itu. Tabel 10.5 memberikan definisi umum tentang kemungkinan dalam hal jumlah kejadian ketika peristiwa itu mungkin terjadi selama periode 10 tahun. Tabel 10.6 memberikan definisi dampak yang dapat digunakan di rumah sakit di mana keselamatan pasien menjadi pertimbangan utama.

10.5 PERSEPSI RISIKO

Ketika melakukan latihan penilaian risiko, sering terjadi bahwa peserta yang berbeda di lokakarya akan memiliki pandangan yang berbeda tentang risiko. Ada beberapa cara untuk mengakomodasi perbedaan pendapat. Dalam beberapa kasus, perangkat lunak pemungutan suara dapat digunakan untuk mengidentifikasi pandangan mayoritas. Ini memiliki manfaat bahwa ini adalah cara sederhana untuk mengidentifikasi posisi rata-rata kelompok, sekaligus menunjukkan penyebaran pendapat.

Namun, sering kali bermanfaat untuk mendiskusikan mengapa orang memiliki pandangan yang berbeda tentang suatu risiko. Dengan mengeksplorasi mengapa pandangan mereka berbeda, seringkali mungkin untuk mencapai posisi bersama yang disepakati. Ini akan memiliki manfaat bahwa tindakan pengendalian yang lebih tepat kemudian akan diidentifikasi dan diimplementasikan. Persepsi risiko oleh individu akan

dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Berikut ini dianggap meningkatkan kekhawatiran di kalangan masyarakat umum terkait dengan risiko tertentu terhadap kesehatan:

- tidak disengaja (polusi) daripada sukarela (olahraga berbahaya);
- tidak merata (beberapa diuntungkan sementara yang lain menderita);
- tak terhindarkan dengan mengambil tindakan pencegahan pribadi;
- timbul dari sumber yang tidak dikenal atau baru;
- dihasilkan dari sumber buatan manusia, bukan dari alam;
- menyebabkan kerusakan tersembunyi dan permanen, mungkin bertahun-tahun setelah terpapar;
- menimbulkan bahaya khusus bagi anak kecil atau wanita hamil;
- bentuk kematian yang mengancam (atau penyakit/cedera) yang menimbulkan ketakutan tertentu.

Pandangan yang berbeda tentang pentingnya risiko dapat hadir pada berbagai tingkat senioritas dalam organisasi. Hal ini berguna untuk proses penilaian risiko untuk menarik pendapat dari semua tingkat manajemen, sehingga perspektif risiko yang berbeda dapat diidentifikasi. Sekali lagi, manfaat dari pendekatan ini adalah komunikasi risiko yang lebih baik, pemahaman risiko yang lebih lengkap, dan identifikasi tindakan pengendalian yang tepat dan praktis. Untuk memahami risiko yang dihadapi organisasi dan mampu melakukan penilaian risiko yang akurat, diperlukan pengetahuan yang luas tentang organisasi. Untuk menyelesaikan penilaian risiko yang akurat yang dengan benar mengidentifikasi risiko signifikan dan kemudian mengidentifikasi kontrol kritis adalah latihan yang memakan waktu dan sumber daya.

Terkait dengan persepsi publik tentang risiko, anggota masyarakat seringkali hanya memiliki akses terhadap informasi yang tidak lengkap dan menjadi sasaran argumentasi kuat dari lobi dan kelompok kepentingan khusus lainnya. Oleh karena itu, pemahaman dan persepsi publik tentang risiko mungkin tidak cukup diinformasikan atau sepenuhnya objektif. Wartawan dan reporter berita memiliki kewajiban untuk menyajikan berita secara objektif dan tidak memihak, yang mungkin tidak mudah ketika orang yang menerima informasi tidak memiliki pemahaman penuh tentang risiko yang terlibat.

Penilaian risiko pemerintah

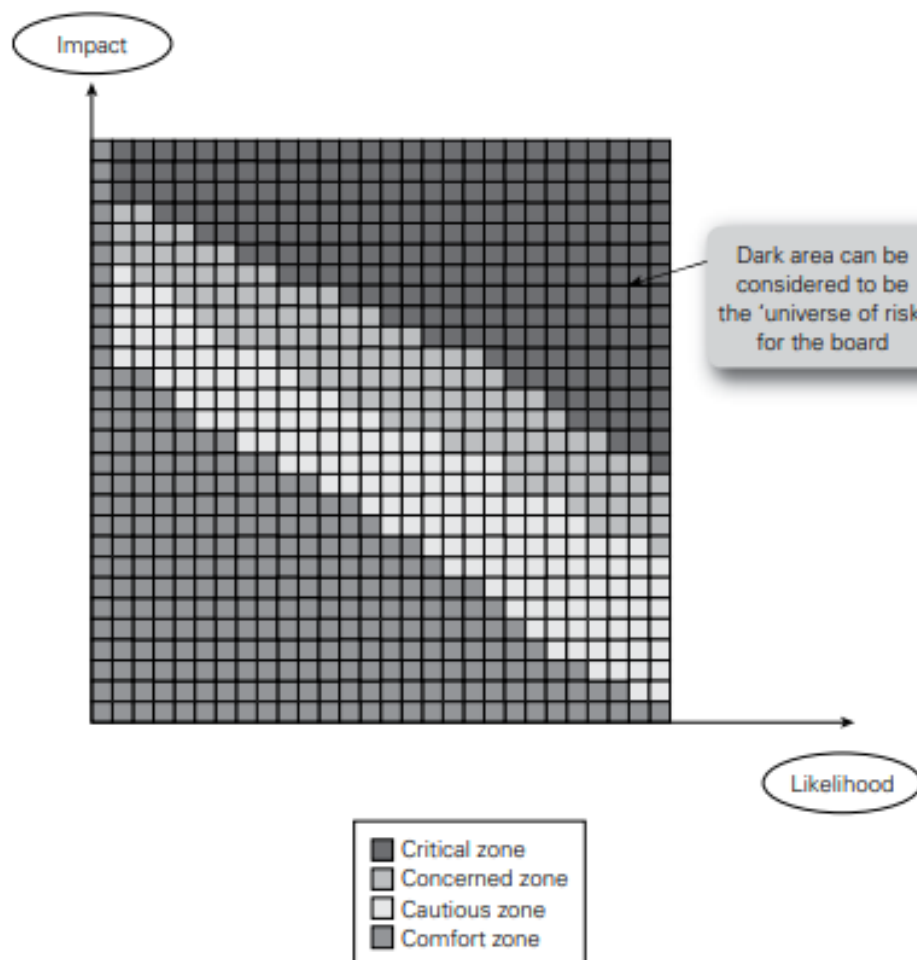
Pemerintah akan menyediakan penilaian risiko yang mempengaruhi publik, bagaimana ia telah mencapai keputusannya dan bagaimana ia akan menangani risiko tersebut. Hal ini juga akan terjadi di mana pengembangan kebijakan baru menimbulkan potensi risiko bagi publik. Ketika informasi harus dirahasiakan, atau di mana pendekatannya menyimpang dari praktik yang ada, itu akan menjelaskan alasannya. Di mana fakta tidak pasti atau tidak diketahui, pemerintah akan berusaha memperjelas apa kesenjangan dalam pengetahuannya. Ini akan terbuka tentang di mana ia telah membuat kesalahan dan apa yang dilakukan untuk memperbaikinya.

10.6 SIKAP TERHADAP RISIKO

Gambar 10.1 memberikan ilustrasi empiris sikap risiko menggunakan matriks risiko standar. Ini mewakili sikap risiko organisasi penghindar risiko. Hal ini menjadi lebih umum

untuk matriks sikap risiko berisi empat bagian. Bagian-bagian ini dapat diwakili oleh 4C yaitu kenyamanan, kehati-hatian, perhatian, dan kritis. Sikap risiko mewakili pendekatan jangka panjang organisasi terhadap risiko. Deskriptor ini juga dapat dilampirkan ke empat bagian pada matriks selera risiko untuk menggambarkan pendekatan pengambilan risiko jangka pendek. Hubungan antara sikap risiko dan selera risiko dibahas lebih lanjut dalam Bab 25.

Area tergelap pada Gambar 10.1 mewakili risiko kritis bagi organisasi. Untuk organisasi yang agresif terhadap risiko, ada lebih sedikit risiko yang menjadi perhatian, sehingga 'semesta risiko' yang dipertimbangkan oleh dewan akan sangat terbatas. Ungkapan 'semesta risiko' sering digunakan oleh auditor internal untuk mengidentifikasi prioritas audit. Bekerja dengan 'semesta risiko' yang tertutup atau terbatas akan meningkatkan kemungkinan risiko signifikan yang tidak teridentifikasi yang berdampak pada organisasi. Setiap pemangku kepentingan yang berbeda akan memiliki 'semesta risiko' yang berbeda dan manajer risiko cenderung memiliki 'semesta risiko' yang mencakup semua risiko yang telah diidentifikasi, ditambah risiko yang muncul yang mulai muncul.



Gambar 10.1 Matriks sikap risiko

Gambar 10.1 mengilustrasikan bahwa akan ada tingkat risiko yang dirasakan nyaman oleh organisasi untuk diambil dan dimasukkan ke dalam proses inti. Hal ini karena,

terlepas dari kemungkinan terjadinya risiko, dampaknya sangat kecil sehingga tidak signifikan jika benar-benar terjadi. Demikian pula, akan ada kemungkinan terjadinya suatu risiko yang dianggap sangat kecil sehingga diasumsikan tidak akan terjadi, meskipun akan sangat serius jika terjadi. Misalnya, sebagian besar organisasi tidak mempertimbangkan konsekuensi dari pendaratan darurat jet jumbo di situs mereka. Krisis keuangan global adalah contoh keadaan di mana risiko tertentu dianggap sangat tidak mungkin sehingga dapat diabaikan. Beberapa bank bergantung pada pasar uang grosir, tetapi kemungkinan kegagalan pasar ini dianggap terlalu kecil untuk memerlukan analisis lebih lanjut atau untuk menyerukan pengembangan rencana darurat untuk menanggapi situasi itu.

Di atas tingkat minimum kemungkinan dan dampak yang dapat ditoleransi ini, berbagai risiko dapat muncul. Secara umum, risiko kemungkinan rendah/berdampak rendah akan dapat ditoleransi, risiko kemungkinan menengah/dampak menengah akan memerlukan beberapa penilaian sebelum diterima, dan risiko kemungkinan tinggi/berdampak tinggi tidak dapat ditoleransi. Sikap keseluruhan organisasi terhadap risiko dapat dijelaskan dengan serangkaian 'kriteria risiko' dan ini adalah pendekatan yang diambil oleh ISO 31000. Perlu dicatat bahwa tidak ada penyebutan selera risiko secara spesifik dalam ISO 31000 yang mendukung diskusi tentang kriteria risiko. Perbedaan antara sikap berisiko dan selera risiko mungkin sulit untuk dijelaskan, tetapi ada kesamaan dengan sikap terhadap makanan dan selera makan pada waktu tertentu. Sikap terhadap makanan adalah seperangkat kriteria yang ditetapkan atau jangka menengah hingga jangka panjang, tetapi selera makan mewakili kebutuhan mendesak untuk makan. Analisis yang sama dapat diterapkan pada risiko, sehingga sikap risiko adalah kriteria risiko yang ditetapkan dan selera risiko adalah kebutuhan yang lebih mendesak untuk mengambil risiko untuk mencapai tujuan.

Organisasi perlu mengambil pendekatan risiko demi risiko ketika memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima. Organisasi yang berbeda akan menetapkan tingkat toleransi secara berbeda dan ini akan menjadi indikasi sikap risiko. Banyak organisasi akan mengambil tinjauan kumulatif risiko di mana semua eksposur risiko ditambahkan bersama-sama, dan ini adalah fitur dari pendekatan manajemen risiko perusahaan. Organisasi kemudian akan dapat memutuskan apakah paparan risiko secara keseluruhan dapat diterima dan konsisten dengan sikap risiko organisasi. Ketika mempertimbangkan sikap, persepsi, dan selera risiko, ada baiknya merenungkan fakta bahwa individu tertentu mungkin lebih peduli tentang risiko berdampak rendah dengan probabilitas kejadian yang tinggi (seperti kecelakaan mobil) daripada tentang risiko berdampak tinggi, risiko yang tidak mungkin terjadi (seperti gempa bumi). Perbedaan dalam pendekatan ini sering tercermin dalam proses penilaian risiko dan dapat mempengaruhi cara di mana risiko yang signifikan diprioritaskan.

Ketika semua risiko yang berpotensi signifikan telah diidentifikasi, satu pendekatan adalah menanyakan seberapa besar kemungkinan masing-masing risiko tersebut akan terwujud di atas ambang batas uji signifikansi. Risiko kemudian dapat diprioritaskan sebagai kemungkinan tinggi, kemungkinan menengah dan kemungkinan rendah. Pendekatan alternatif adalah memprioritaskan risiko yang berpotensi signifikan dalam

urutan dampak pada kemungkinan yang sama. Risiko tersebut kemudian akan disajikan sebagai dampak tinggi, dampak menengah dan dampak rendah.

Ada perbedaan sikap dan persepsi dalam pendekatan ini. Pendekatan pertama didasarkan pada seberapa besar kemungkinan risiko itu akan signifikan sedangkan yang kedua didasarkan pada seberapa besar risiko akan berdampak ketika itu terjadi. Tak satu pun dari pendekatan ini lebih baik dari yang lain, dan pendekatan mana yang lebih disukai oleh anggota dewan individu (atau dewan kolektif itu sendiri) terkait dengan sikap terhadap risiko, sebagaimana dinyatakan dalam kriteria risiko untuk organisasi. Dampak yang terkait dengan risiko biasanya diukur dalam hal efek pada keuangan, infrastruktur, reputasi dan/atau pasar (FIRM). Salah satu persyaratan utama manajemen risiko adalah bahwa konsekuensi dari peristiwa berdampak tinggi untuk strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC) organisasi berhasil dikelola.

Risiko Yang Terlibat Dalam Membeli Mobil

Sebagai contoh yang menyatukan gagasan selera risiko dan risiko bahaya, kontrol dan peluang, pertimbangkan keputusan untuk membeli mobil. Saat memutuskan mobil mana yang akan dibeli, ada kebutuhan untuk mengevaluasi toleransi bahaya dan penerimaan ketidakpastian, serta jumlah uang yang akan diinvestasikan untuk peluang memiliki kendaraan baru. Bersama-sama, komponen ini mewakili selera risiko untuk membeli dan menjalankan mobil. Untuk mencapai keuntungan mengambil risiko membeli mobil, manfaat yang diperoleh harus melebihi biaya yang dikeluarkan.

Jika melakukan evaluasi berbasis risiko pembelian mobil adalah untuk membantu proses pengambilan keputusan, manfaat kepemilikan mobil yang dimaksudkan harus ditetapkan. Ini setara dengan mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan kepemilikan mobil.

Kapasitas keuangan yang sebenarnya dan kemampuan untuk menjalankan mobil juga perlu dipertimbangkan. Saat membeli kendaraan baru, pembeli perlu memastikan bahwa kendaraan yang dipilih tidak akan menimbulkan risiko dan biaya yang lebih besar daripada yang diantisipasi. Risiko yang terkait dengan memiliki kendaraan termasuk asuransi, kerusakan, perbaikan, kecelakaan, biaya servis dan asuransi, serta harga pembelian dan penyusutan tahunan yang diantisipasi. Asumsikan bahwa keputusan telah diambil untuk membeli mobil prestisius berusia dua tahun. Mobil akan menghabiskan lebih sedikit uang daripada kendaraan baru dan biaya penyusutan akan jauh lebih sedikit (risiko peluang). Namun, biaya perbaikan dan pemeliharaan mungkin lebih tinggi daripada kendaraan baru (risiko pengendalian). Eksposur terhadap kecelakaan, pencurian, dan biaya perbaikan akan serupa untuk sebagian besar kendaraan (risiko bahaya).

Ingatlah bahwa risiko peluang meningkatkan kemungkinan pencapaian manfaat memiliki mobil. Risiko pengendalian meningkatkan ketidakpastian atau keraguan tentang pencapaian manfaat ini dan risiko bahaya menghambat pencapaian manfaat kepemilikan mobil.

BAB 11

SISTEM KLASIFIKASI RISIKO

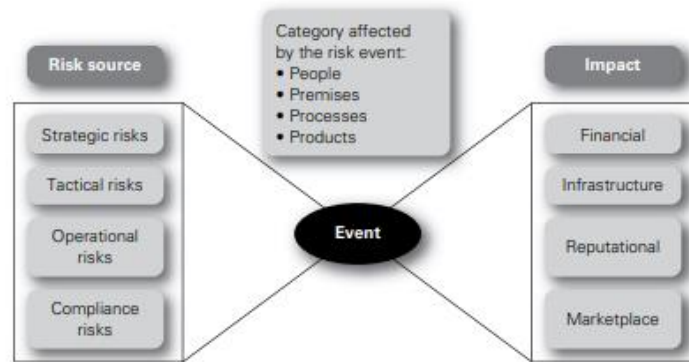
11.1 RISIKO JANGKA PENDEK, MENENGAH DAN PANJANG

Meskipun ini bukan sistem yang diformalkan, klasifikasi risiko ke dalam jangka pendek, menengah dan panjang membantu mengidentifikasi risiko yang terkait (terutama) dengan operasi, taktik, dan strategi. Perbedaan ini tidak jelas, tetapi dapat membantu klasifikasi risiko lebih lanjut. Faktanya, akan ada beberapa risiko jangka pendek untuk proses inti strategis dan mungkin ada beberapa risiko jangka menengah dan jangka panjang yang dapat memengaruhi proses inti operasional. Juga, selalu ada persyaratan untuk memastikan kepatuhan dalam operasi, taktik dan strategi. Bagi sebagian besar organisasi, sikap terhadap risiko kepatuhan didasarkan pada keinginan untuk meminimalkan jenis risiko ini.

Risiko jangka pendek memiliki kemampuan untuk memengaruhi tujuan, dependensi utama, dan proses inti, dengan dampak yang bersifat langsung. Risiko-risiko ini dapat menyebabkan gangguan pada operasi segera ketika peristiwa itu terjadi. Risiko jangka pendek sebagian besar merupakan risiko bahaya, meskipun hal ini tidak selalu terjadi. Risiko ini biasanya terkait dengan peristiwa mengganggu yang tidak direncanakan, tetapi juga dapat dikaitkan dengan pengendalian biaya dalam organisasi. Risiko jangka pendek biasanya berdampak pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan proses inti yang efektif dan efisien yang berkaitan dengan kelangsungan dan pemantauan operasi rutin. Ada kebutuhan untuk mengurangi risiko jangka pendek.

Risiko jangka menengah memiliki kemampuan untuk memengaruhi organisasi setelah penundaan (pendek) setelah peristiwa terjadi. Biasanya, dampak risiko jangka menengah tidak akan langsung terlihat, tetapi akan terlihat dalam beberapa bulan, atau paling lama satu tahun setelah kejadian. Risiko jangka menengah biasanya berdampak pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan proses inti yang efektif dan efisien yang berkaitan dengan manajemen taktik, proyek, dan program perubahan lainnya. Risiko jangka menengah ini sering dikaitkan dengan proyek, taktik, peningkatan, dan perkembangan lainnya. Ada kebutuhan untuk mengelola risiko jangka menengah ini.

Risiko jangka panjang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi organisasi beberapa saat setelah peristiwa itu terjadi. Biasanya, dampak dapat terjadi antara satu dan lima tahun (atau lebih) setelah kejadian. Risiko jangka panjang biasanya berdampak pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan proses inti yang berkaitan dengan pengembangan dan penyampaian strategi yang efektif dan efisien. Risiko ini terkait dengan strategi, tetapi tidak boleh diperlakukan secara eksklusif terkait dengan manajemen peluang. Risiko yang berpotensi merusak strategi dan keberhasilan penerapan strategi dapat menghancurkan nilai lebih dari risiko terhadap operasi dan taktik. Meskipun risiko jangka panjang dapat merusak organisasi, ada kebutuhan untuk merangkul tingkat risiko yang sesuai yang tertanam dalam strategi.



Gambar 11.1 Representasi dasi kupu-kupu dari manajemen risiko

Gambar 11.1 mengilustrasikan risiko jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang ditinjau dari sumber risiko tersebut. Risiko timbul dari operasi, taktik dan strategi yang diadopsi oleh organisasi. Demi kelengkapan, kategori risiko kepatuhan juga disertakan, karena ini merupakan kategori tambahan untuk operasi, taktik, dan strategi. Kebutuhan untuk menanggapi risiko sesuai dengan apakah risiko tersebut muncul dari strategi, taktik, operasi atau kepatuhan (STOC) diringkas dengan merangkul, mengelola, mengurangi, dan meminimalkan (EM3). Tujuan ilustrasi dasi kupu-kupu manajemen risiko adalah untuk menunjukkan bahwa sumber risiko dapat menyebabkan peristiwa yang memiliki konsekuensi.

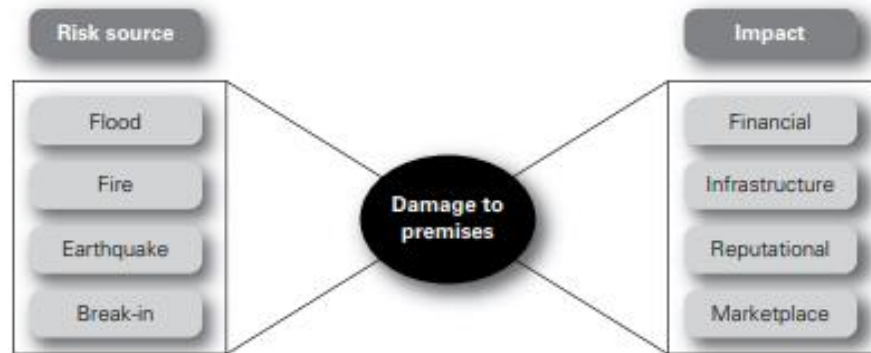
Ketika suatu peristiwa bahaya terjadi, maka akan berdampak pada fitur organisasi yang dapat menyebabkan gangguan. Untuk alasan ini, acara yang ditampilkan di tengah dasi kupu-kupu akan dicantumkan dalam hal komponen organisasi yang terkena dampak acara tersebut. Komponen tersebut adalah orang, tempat, proses dan produk (4P), seperti yang tercantum pada Tabel 3.2. Perlu dicatat bahwa 4P juga dapat dianggap sebagai sistem klasifikasi risiko.

Penggunaan dasi kupu-kupu untuk mewakili manajemen risiko telah menjadi semakin umum. Gambar 11.1 memberikan contoh dasi kupu-kupu yang digunakan untuk mewakili tiga komponen sumber risiko, peristiwa dan dampak. Dalam representasi tingkat tinggi ini, sumber risiko diidentifikasi sebagai strategis, taktis, operasional atau kepatuhan. Dampak direpresentasikan menggunakan kartu skor risiko FIRM, seperti yang dijelaskan pada Tabel 11.2. Di tengah-tengah dasi kupu-kupu adalah acara, seperti yang dijelaskan oleh komponen organisasi yang akan terpengaruh oleh acara tersebut. Komponen-komponen ini direpresentasikan dengan cara yang sama seperti pada Tabel 3.2 sebagai orang, tempat, proses, dan produk.

11.2 SIFAT SISTEM KLASIFIKASI RISIKO

Untuk mengidentifikasi semua risiko yang dihadapi organisasi, diperlukan struktur untuk identifikasi risiko. Sistem klasifikasi risiko yang diformalkan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi di mana risiko serupa ada dalam organisasi. Klasifikasi risiko juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi siapa yang harus bertanggung jawab untuk menetapkan strategi manajemen risiko terkait atau serupa. Terakhir, klasifikasi risiko yang tepat akan memungkinkan organisasi untuk lebih mengidentifikasi selera risiko, kapasitas risiko, dan eksposur risiko total dalam kaitannya dengan setiap risiko, kelompok risiko serupa,

atau jenis risiko umum. Kartu skor risiko FIRM menyediakan struktur seperti itu, tetapi ada banyak sistem klasifikasi risiko yang tersedia. Kartu skor FIRM dibangun di atas berbagai aspek risiko, termasuk skala waktu dampak, sifat dampak, apakah risiko itu bahaya, kontrol atau peluang, dan eksposur risiko keseluruhan dan kapasitas risiko organisasi. Judul kartu skor FIRM mengatur klasifikasi risiko terutama sebagai keuangan, infrastruktur, reputasi atau pasar.



Gambar 11.2 Dasi kupu-kupu dan risiko terhadap bangunan

Kartu skor risiko FIRM juga dapat digunakan sebagai template untuk identifikasi tujuan perusahaan, harapan pemangku kepentingan dan, yang paling penting, ketergantungan utama. Kartu skor adalah tambahan penting untuk alat dan teknik manajemen risiko yang tersedia saat ini. Ini dikompilasi dengan menganalisis cara di mana setiap risiko dapat memengaruhi dependensi utama yang mendukung setiap proses inti. Penggunaan kartu skor risiko FIRM memfasilitasi penilaian risiko yang kuat dengan memastikan bahwa kemungkinan gagal mengidentifikasi risiko yang signifikan jauh berkurang. Seperti banyak keputusan manajemen risiko, organisasi yang memutuskan sistem klasifikasi risiko mana yang paling memenuhi kebutuhan dan persyaratannya. Selain diklasifikasikan menurut skala waktu dampaknya, risiko juga dapat dikelompokkan menurut sifat risiko, sumber risiko dan/atau sifat dampak atau ukuran dan sifat konsekuensinya.

Sebuah organisasi akan memilih sistem klasifikasi risiko yang paling sesuai dengan ukuran, sifat dan kompleksitasnya. Misalnya, bank dan lembaga keuangan lainnya hampir secara universal mengklasifikasikan risiko sebagai risiko pasar, kredit, dan operasional. Sistem klasifikasi risiko lain yang umum digunakan yang juga dapat digunakan untuk menyediakan struktur pada lokakarya penilaian risiko adalah analisis SWOT dan PESTLE. Gambar 11.2 menyajikan versi operasional dari representasi bow-tie dari manajemen risiko, daripada gambaran tingkat tinggi yang disajikan pada Gambar 11.1. Gambar 11.2 menggunakan dasi kupu-kupu untuk mewakili sumber potensi kerusakan bangunan dan mempertahankan dampaknya sebagai keuangan, infrastruktur, reputasi, dan pasar. Sumber potensi kerusakan bangunan diidentifikasi sebagai banjir, kebakaran, gempa bumi dan pembobolan.

11.3 CONTOH SISTEM KLASIFIKASI RISIKO

Tabel 11.1 memberikan ringkasan sistem klasifikasi risiko utama. Ini adalah COSO, standar IRM, BS 31100 dan kartu skor risiko FIRM. Ada kesamaan di sebagian besar sistem ini.

Perlu dicatat bahwa mengidentifikasi risiko sebagai: 1) bahaya, kendali atau peluang; 2) tinggi, sedang atau rendah; dan 3) jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang tidak boleh dianggap sebagai sistem klasifikasi risiko formal.

Banyak organisasi berjuang untuk menemukan sistem klasifikasi risiko yang sesuai. Seringkali, ini karena kurangnya perhatian yang diberikan pada sifat risiko yang sedang diklasifikasikan. Representasi dasi kupu-kupu dari proses manajemen risiko menggambarkan bahwa adalah mungkin untuk mengklasifikasikan risiko menurut sumbernya, komponen organisasi yang dampak peristiwa dan dampak dan/atau konsekuensi dari risiko terwujud. Klasifikasi risiko jangka pendek, menengah dan panjang mewakili risiko operasional, taktis dan strategis yang dihadapi organisasi. Kategori gangguan terhadap organisasi yang dijelaskan pada Tabel 3.2 menggunakan sistem klasifikasi menurut komponen organisasi yang terkena dampak. Ini adalah sistem klasifikasi risiko orang, tempat, proses dan produk (4P). Kartu skor risiko FIRM yang dijelaskan pada Tabel 11.2 mengklasifikasikan risiko menurut dampaknya.

Tabel 11.1 Sistem klasifikasi risiko

Standar atau kerangka kerja	COSO ERM	standar IRM	Kartu skor risiko FIRM
Judul klasifikasi	Kepatuhan Pelaporan Operasi Strategis	Bahaya Operasional Strategis Keuangan	Pasar Reputasi Infrastruktur Keuangan

Tabel 11.2 Atribut kartu skor risiko FIRM

	Keuangan	Infrastruktur	Reputasi	pasar
Keterangan	Risiko yang dapat memengaruhi cara uang dikelola dan profitabilitas dicapai	Risiko yang akan berdampak pada tingkat efisiensi dan disfungsi dalam proses inti	Risiko yang akan memengaruhi keinginan pelanggan untuk bertransaksi atau berdagang dan tingkat retensi pelanggan	Risiko yang akan berdampak pada tingkat perdagangan atau pengeluaran pelanggan
Risiko internal atau eksternal	Intern	Intern	Luar	Luar
Dapat diukur	Biasanya	Kadang-kadang	Tidak selalu	Ya
Pengukuran (indikator kinerja)	Keuntungan dan kerugian dari pengendalian keuangan internal	Tingkat efisiensi dalam proses dan operasi	Sifat publisitas dan efektivitas profil pemasaran	Pendapatan dari kegiatan komersial dan pasar

kesenjangan kinerja	Prosedur Kegagalan prosedur untuk mengendalikan risiko keuangan internal	Proses Kegagalan proses untuk beroperasi tanpa gangguan	Persepsi Kegagalan untuk mencapai persepsi yang diinginkan	Kehadiran Kegagalan untuk mencapai kehadiran yang diperlukan di pasar
Mekanisme kontrol	Standar CapEx Pengendalian internal Pendelegasian wewenang	Pengendalian proses Pengendalian kerugian Asuransi dan pembiayaan risiko	Pemasaran Periklanan Reputasi dan perlindungan merek	Rencana strategis dan bisnis Penilaian peluang

Ada kesamaan dalam cara risiko diklasifikasikan oleh sistem klasifikasi risiko yang berbeda. Namun, ada juga perbedaan, termasuk fakta bahwa risiko operasional disebut sebagai risiko infrastruktur dalam kartu skor risiko FIRM. COSO mengambil pandangan sempit tentang risiko keuangan, dengan penekanan khusus pada pelaporan. Sistem yang berbeda telah dirancang dalam keadaan yang berbeda dan oleh organisasi yang berbeda; oleh karena itu, kategorinya akan serupa tetapi tidak identik. Dalam menggambarkan sistem klasifikasi risiko yang berbeda, Tabel 11.1 menggambarkan bahwa banyak sistem klasifikasi menawarkan kombinasi kategori sumber, peristiwa, dampak dan konsekuensi.

British Standard BS 31100 menetapkan keuntungan memiliki sistem klasifikasi risiko. Manfaat ini termasuk membantu untuk menentukan ruang lingkup manajemen risiko dalam organisasi, menyediakan struktur dan kerangka kerja untuk identifikasi risiko, dan memberikan kesempatan untuk mengumpulkan jenis risiko serupa di seluruh organisasi. ISO 31000 tidak menyarankan sistem klasifikasi risiko. Ringkasnya, contoh keuntungan memiliki sistem klasifikasi risiko, meliputi:

- Akumulasi risiko yang dapat merusak ketergantungan utama atau tujuan bisnis dan membuatnya rentan dapat diidentifikasi dengan lebih mudah.
- Tanggung jawab untuk pengelolaan yang lebih baik dari setiap jenis risiko yang berbeda dapat lebih mudah diidentifikasi/dialokasikan jika risiko diklasifikasikan.
- Keputusan dan pengetahuan tentang jenis kontrol yang akan diterapkan dapat diambil secara lebih terstruktur dan terinformasi.
- Keadaan di mana selera risiko organisasi terlampaui (atau kriteria risiko tidak diterapkan) dapat lebih mudah diidentifikasi.

British Standard menyatakan bahwa jumlah dan jenis kategori risiko yang digunakan harus dipilih agar sesuai dengan ukuran, tujuan, sifat, kompleksitas, dan konteks organisasi. Kategori juga harus mencerminkan kematangan manajemen risiko dalam organisasi. Mungkin sistem klasifikasi risiko yang paling umum digunakan adalah yang ditawarkan oleh kerangka kerja ERM COSO dan standar manajemen risiko IRM. Namun, sistem klasifikasi risiko COSO tidak selalu membantu dan mengandung beberapa kelemahan. Misalnya, risiko strategis mungkin

juga ada dalam operasi dan dalam pelaporan dan kepatuhan. Terlepas dari kelemahan ini, kerangka kerja COSO digunakan secara luas, karena merupakan pendekatan yang diakui dan direkomendasikan untuk memenuhi persyaratan Sarbanes-Oxley Act.

Perlu dicatat bahwa kerangka kerja COSO ERM (2004) adalah versi yang lebih luas dari COSO, dan juga mencakup persyaratan kerangka Pengendalian Internal COSO yang baru saja diperbarui (2013). Komponen pelaporan kerangka pengendalian internal COSO secara khusus berkaitan dengan keakuratan pelaporan data keuangan dan dirancang untuk memenuhi persyaratan pasal 404 Sarbanes-Oxley Act.

11.4 KARTU SKOR RISIKO FIRM

Empat judul kartu skor risiko FIRM menawarkan sistem klasifikasi untuk risiko terhadap dependensi utama dalam organisasi. Sistem klasifikasi juga mencerminkan gagasan bahwa setiap organisasi harus memperhatikan keuangan, infrastruktur, reputasi, dan kesuksesan pasarnya. Untuk memberikan cakupan yang lebih luas bagi kesuksesan komersial, judul kartu skor risiko FIRM adalah sebagai berikut:

- F Keuangan;
- I Infrastruktur;
- R Reputasi;
- M Pasar.

Fitur kartu skor risiko FIRM disajikan pada Tabel 11.2. Risiko keuangan dan infrastruktur dianggap sebagai risiko internal organisasi, sedangkan risiko reputasi dan pasar bersifat eksternal. Selain itu, risiko keuangan dan pasar dapat dengan mudah diukur dalam istilah keuangan, sedangkan risiko infrastruktur dan reputasi lebih sulit untuk diukur.

Dimasukkannya risiko reputasi sebagai kategori risiko yang terpisah dalam kartu skor risiko FIRM tidak diterima secara universal. Kadang-kadang dikatakan bahwa kerusakan reputasi adalah konsekuensi dari risiko lain yang terwujud dan tidak boleh dianggap sebagai kategori risiko yang terpisah. Namun, jika pandangan risiko yang lebih luas diambil, menjadi jelas bahwa reputasi sangat penting. Ini sangat penting ketika organisasi berusaha menggunakan nama merek mereka untuk memasuki pasar tambahan, atau mencapai 'peregangan merek' seperti yang kadang-kadang disebut. Bagaimanapun, ada argumen yang lebih luas bahwa semua risiko adalah konsekuensi dari keputusan bisnis yang lebih luas. Mengadopsi strategi tertentu, menjalankan proyek dan/atau melanjutkan operasi yang sudah mapan, semuanya melibatkan risiko. Jika organisasi tidak melakukan kegiatan strategis, taktis atau operasional ini, risiko tidak akan ada.

11.5 SISTEM KLASIFIKASI RISIKO PESTLE

Tabel 11.3 memberikan garis besar sistem klasifikasi risiko PESTLE. PESTLE adalah akronim yang berarti risiko politik, ekonomi, sosiologis, teknologi, hukum, dan etika. Dalam beberapa versi pendekatan, E akhir digunakan untuk menunjukkan pertimbangan lingkungan yang lebih sempit. Sistem klasifikasi risiko ini paling cocok untuk analisis risiko bahaya dan kurang mudah diterapkan pada risiko keuangan, infrastruktur, dan reputasi. Sistem klasifikasi risiko PESTLE sering dianggap paling relevan dengan analisis risiko eksternal. Risiko eksternal

dalam konteks ini dimaksudkan untuk merujuk pada konteks eksternal yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali organisasi tetapi di mana tindakan dapat diambil untuk memitigasi risiko tersebut. Sering disarankan bahwa sistem klasifikasi risiko PESTLE harus digunakan bersama dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi organisasi. Analisis SWOT dari masing-masing dari enam kategori ALU direkomendasikan oleh Buku Oranye.

Keuntungan dari sistem klasifikasi risiko PESTLE adalah memberikan analisis yang jelas tentang masalah yang harus ditangani dalam konteks eksternal. Pendekatan PESTLE mungkin paling dapat diterapkan di sektor publik, karena faktor eksternal yang dianalisis dengan pendekatan PESTLE sangat relevan. Analisis PESTLE adalah struktur yang umum digunakan untuk tujuan identifikasi risiko dalam lokakarya penilaian risiko. PESTLE juga dapat dianggap sebagai sistem klasifikasi risiko dengan penekanan pada risiko bahaya. Ada beberapa keuntungan dan kerugian dari pendekatan PESTLE. Keuntungannya adalah sebagai berikut:

- kerangka sederhana;
- memfasilitasi pemahaman tentang lingkungan bisnis yang lebih luas;
- mendorong pengembangan pemikiran eksternal dan strategis;
- mengantisipasi ancaman bisnis di masa depan;
- membantu mengidentifikasi tindakan untuk menghindari atau meminimalkan dampak ancaman;
- memfasilitasi identifikasi peluang bisnis.

Tabel 11.3 Sistem klasifikasi ALU

Kategori risiko	Keterangan
Politik	Kebijakan pajak, undang-undang ketenagakerjaan, peraturan lingkungan, pembatasan dan reformasi perdagangan, tarif dan stabilitas politik
Ekonomis	Pertumbuhan/penurunan ekonomi, tingkat suku bunga, nilai tukar dan tingkat inflasi, tingkat upah, upah minimum, jam kerja, pengangguran (lokal dan nasional), ketersediaan kredit, biaya hidup, dll
Sosiologis	Norma dan harapan budaya, kesadaran akan kesehatan, laju pertumbuhan penduduk, distribusi usia, sikap karir, penekanan pada keselamatan, pemanasan global
Teknologi	Perubahan teknologi yang memengaruhi produk atau layanan Anda, teknologi baru, hambatan masuk di pasar tertentu, keputusan keuangan seperti outsourcing dan rantai pasokan
Hukum	Perubahan undang-undang yang dapat berdampak pada ketenagakerjaan, akses ke bahan, kuota, sumber daya, impor/ekspor, perpajakan, dll
Etika atau Lingkungan	Aspek etika dan lingkungan, meskipun banyak dari faktor ini akan bersifat ekonomi atau sosial

Namun, ada kelemahan tertentu yang terkait dengan penggunaan analisis PESTLE sebagai sarana untuk mengidentifikasi risiko. Kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

- dapat menyederhanakan jumlah data yang digunakan untuk keputusan;
- perlu dilakukan secara teratur agar efektif;
- membutuhkan keterlibatan orang yang berbeda dengan perspektif yang berbeda;
- akses ke sumber data eksternal yang berkualitas dapat memakan waktu dan biaya;
- sulit untuk mengantisipasi perkembangan yang dapat mempengaruhi organisasi di masa depan;
- risiko menangkap terlalu banyak data yang membuat sulit untuk melihat prioritas;
- dapat didasarkan pada asumsi yang kemudian terbukti tidak berdasar.

11.6 KEPATUHAN, BAHAYA, KONTROL, DAN PELUANG

Mengkategorikan risiko menurut sistem klasifikasi risiko tunggal tidak selalu membantu. Mungkin tidak cukup hanya memahami skala waktu dampak, terutama ketika sifat dampak lebih penting. Karena alasan inilah akan selalu ada kesulitan dengan sistem sederhana untuk mengkategorikan risiko. Setiap organisasi harus mengidentifikasi sistem klasifikasi risiko yang sesuai dengan kebutuhan khususnya dan sifat risiko yang dihadapi organisasi. Risiko perlu diklasifikasikan menurut sumber atau dampak serta menurut skala waktu dampak. Oleh karena itu, kombinasi dari kartu skor risiko FIRM dan klasifikasi risiko sebagai risiko bahaya, pengendalian, dan peluang dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang lengkap.

Dimungkinkan untuk merancang matriks risiko pribadi yang mengklasifikasikan risiko menurut kartu skor risiko FIRM dan juga mengklasifikasikannya menurut apakah risiko tersebut jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang. Ini akan memberikan kisi masalah yang akan membantu mengidentifikasi semua kemungkinan risiko signifikan, menggunakan format yang dapat dengan mudah dipahami. Contoh dari grid yang telah selesai disajikan pada Tabel 11.4, yang menyajikan isu-isu yang dapat dihadapi individu sehingga risikonya dapat diidentifikasi. Banyak sistem klasifikasi risiko tidak memperhatikan risiko kepatuhan. Risiko dapat diklasifikasikan sebagai bahaya, pengendalian dan peluang atau dapat diklasifikasikan sebagai jangka panjang, jangka menengah atau jangka pendek. Jika salah satu dari sistem klasifikasi ini digunakan, maka ada kemungkinan bahwa risiko kepatuhan tidak akan teridentifikasi, karena tidak selalu sesuai dengan sistem klasifikasi berdasarkan skala waktu. Kesulitan lebih lanjut yang terkait dengan risiko kepatuhan adalah bahwa seringkali ada persyaratan untuk peristiwa pemicu. Dengan kata lain, sebuah organisasi dapat terkena sejumlah risiko kepatuhan tetapi mungkin sulit untuk mengidentifikasi masalah kepatuhan tertentu yang akan menjadi masalah.

Tabel 11.4 menggambarkan keseimbangan masalah operasional, taktis dan strategis untuk masing-masing dari empat judul kartu skor risiko FIRM. Dapat dilihat bahwa risiko bahaya terkait erat dengan masalah infrastruktur dan risiko strategis lebih mungkin muncul dalam kaitannya dengan masalah yang berkaitan dengan pasar. Sistem klasifikasi risiko yang dibahas dalam bab ini paling mudah diterapkan pada analisis risiko bahaya, kecuali bahwa standar IRM dan kerangka kerja COSO menawarkan risiko strategis sebagai kategori risiko yang terpisah. Itu akan menjadi organisasi untuk memutuskan apakah termasuk kategori risiko

strategis berguna dan perlu. Kartu skor risiko FIRM menawarkan cara untuk mengklasifikasikan risiko strategis dan proyek (atau taktis) menurut dampak utama yang terkait dengan risiko, jika itu terwujud.

Seperti proses inti lainnya dalam suatu organisasi, klasifikasi risiko yang dihadapi proyek sangat penting, sehingga respons yang tepat untuk setiap risiko dapat diidentifikasi. Mengingat bahwa persyaratan dari setiap proyek adalah bahwa itu harus disampaikan tepat waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi, komponen ini menawarkan cara untuk mengklasifikasikan risiko proyek. Daftar terpisah dapat dibuat dari risiko yang mengancam skala waktu, risiko yang mengancam anggaran dan risiko yang akan mempengaruhi spesifikasi akhir, kinerja atau kualitas hasil proyek.

Tabel 11.4 Kisi-kisi masalah pribadi

Ketergantungan	Jangka panjang	Jangka menengah	Jangka pendek
Risiko keuangan	Kesenjangan prosedur: Seberapa baik prosedur Anda mengelola keuangan Anda?		
1 Investasi	Pengaturan pensiun Pembelian properti	Bagikan pembelian Peluang bisnis	Kebiasaan bertaruh Pengaturan asuransi
2 Pengeluaran	Akomodasi Pola liburan	Pembelian mobil Tiket musiman kereta api Kartu kredit	Perilaku belanja Agenda Perjalanan
Risiko infrastruktur	Kesenjangan proses: Seberapa baik tubuh Anda memfasilitasi proses Anda?		
3 Kesehatan	Sejarah keluarga Gaya hidup pribadi Vegetarianisme	Perawatan medis Diet Penambahan berat badan	Latihan Alkohol dan obat-obatan Penyakit atau kecelakaan
4 Emosional	Pernikahan dan anak Asal-usul etnis Seksualitas	Persahabatan Bedah kosmetik	Hobi Seks
Risiko reputasi	Kesenjangan persepsi: Bagaimana Anda dipersepsikan oleh kelompok sebaya Anda?		
5 Pribadi	Kepribadian Lingkungan Perilaku kriminal	Suasana hati dan temperamen Pekerjaan amal	Pakaian Kebersihan pribadi Sumbangan amal
6 Profesional	Intelijen Pola perilaku	Kualifikasi Redundansi Mengubah pekerjaan	Mengikuti pelatihan Belajar terus menerus
Risiko pasar	Kesenjangan kehadiran: Apa kehadiran Anda di pasar?		

7 Pekerjaan	Pemilihan karir Pendidikan	Keanggotaan masyarakat Pelatihan saat ini	Kegiatan masyarakat
8 Pendapatan	Ambisi Senioritas	Kerja paruh waktu ekstra Penjualan saham	Menjual harta Kerja santai

Klasifikasi Risiko Di Sektor Keuangan

Tidak ada sistem klasifikasi risiko standar yang dapat digunakan oleh semua jenis organisasi. Bank menghadapi sejumlah besar risiko dan ini biasanya dibagi menjadi tiga kategori utama risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional. Seringkali, kerangka dan arsitektur manajemen risiko akan berbeda untuk berbagai jenis risiko. Risiko pasar adalah risiko yang terjadi karena fluktuasi di pasar keuangan. Aset dan kewajiban bank terkena berbagai jenis volatilitas pasar, seperti perubahan suku bunga dan nilai tukar mata uang asing. Risiko pasar terutama merupakan risiko peluang yang dianut oleh bank.

Ketika bank memberikan pinjaman kepada klien, ada risiko uang tidak kembali, dan ini adalah risiko kredit. Risiko kredit hanyalah kemungkinan kondisi buruk di mana klien tidak membayar kembali jumlah pinjaman. Ini terutama merupakan risiko pengendalian yang harus dikelola. Risiko operasional berkaitan dengan kegagalan sistem internal, proses, teknologi dan manusia, dan dengan faktor eksternal seperti bencana alam, kebakaran, dll. Basel II mendefinisikan risiko operasional sebagai 'risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang diakibatkan oleh proses internal yang tidak memadai atau gagal, orang dan sistem atau dari peristiwa eksternal. Risiko operasional telah mendapatkan profil karena kebutuhan untuk mengukur eksposur risiko operasional, peningkatan penggunaan teknologi dan pengakuan akan peran penting yang dimainkan oleh orang-orang dalam proses sektor keuangan. Risiko operasional terutama merupakan risiko bahaya yang harus dimitigasi.

BAB 12

ANALISIS DAN EVALUASI RISIKO

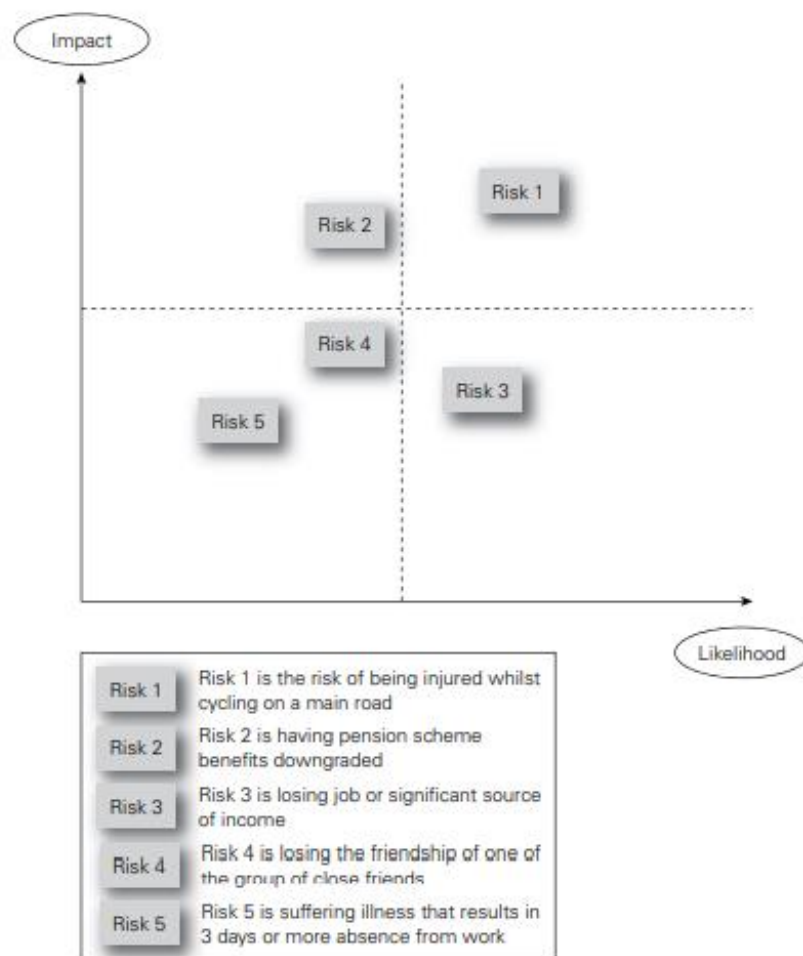
12.1 PENERAPAN MATRIKS RISIKO

Penggunaan matriks risiko adalah cara yang sangat sederhana untuk menunjukkan tingkat risiko yang diwakili oleh suatu peristiwa tertentu bagi suatu organisasi. Matriks risiko biasanya digunakan untuk mewakili tingkat risiko residual atau saat ini. Ini juga bisa disebut sebagai risiko bersih. Ketika matriks risiko digunakan untuk menggambarkan tingkat risiko saat ini, sumbu vertikal biasanya akan diberi label sebagai dampak. Namun, matriks risiko juga dapat digunakan untuk mewakili tingkat risiko bruto atau inheren, yaitu tingkat risiko sebelum pengendalian diterapkan. Ketika matriks risiko digunakan untuk menggambarkan tingkat risiko yang melekat, sumbu vertikal kadang-kadang dapat diberi label besarnya.

Konsep konsekuensinya sedikit berbeda. Dampak digunakan untuk mewakili keseluruhan tingkat risiko yang dihadapi organisasi. Tingkat risiko atau dampak ini akan muncul karena potensi konsekuensinya. Oleh karena itu, 'konsekuensi' digunakan sebagai istilah yang lebih luas yang memberikan lebih banyak detail dan informasi tentang seberapa berhasil risiko dikelola. Misalnya, kebakaran gudang dapat mewakili kerugian besar yang memiliki besaran yang tinggi. Jika organisasi sepenuhnya diasuransikan, dampak pada keuangan harus minimal. Namun, konsekuensi kebakaran bisa menjadi signifikan, jika (misalnya) pemangku kepentingan lain di sekitar terkena dampak dan reputasi organisasi rusak.

Tabel 11.4 menguraikan berbagai masalah yang dapat dihadapi oleh seorang individu. Dengan menggunakan 'kotak masalah' ini, individu akan dapat mengidentifikasi prioritas risiko signifikan yang mereka hadapi. Risiko-risiko ini diilustrasikan dalam matriks risiko yang ditunjukkan pada Gambar 12.1. Setelah menempatkan berbagai risiko pada matriks risiko, kepentingan relatif dari risiko dapat dengan mudah diidentifikasi. Pandangan keseluruhan kemudian dapat diambil, apakah profil risiko (atau eksposur risiko) berada dalam batas yang dapat diterima dan dalam selera risiko dan kapasitas risiko individu. Organisasi besar sering menggunakan matriks risiko sebagai sarana untuk meringkas profil risiko mereka. Matriks risiko sangat berguna dan dapat digunakan untuk berbagai aplikasi. Ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi jenis respons risiko yang paling mungkin digunakan.

Dampak tidak sama dengan besarnya, karena suatu risiko mungkin memiliki besaran yang tinggi dalam hal ukuran kejadiannya, tetapi dampak dan konsekuensinya mungkin lebih kecil. Untuk mengambil contoh lain, sebuah perusahaan transportasi jalan mungkin menderita kehilangan total salah satu kendaraannya, tetapi, tergantung pada keadaan yang tepat, ini mungkin memiliki dampak keseluruhan yang sangat kecil pada bisnis. Hal ini terutama berlaku jika perusahaan tidak memiliki pekerjaan yang cukup untuk memanfaatkan sepenuhnya jenis kendaraan yang terlibat dalam kerugian tersebut.



Gambar 12.1 Matriks risiko pribadi

Risiko1 = Risiko 1 adalah risiko cedera saat bersepeda di jalan utama

Risiko 2 = Risiko 2 adalah penurunan manfaat skema pensiun

Risiko 3 = Risiko 3 kehilangan pekerjaan atau sumber pendapatan yang signifikan

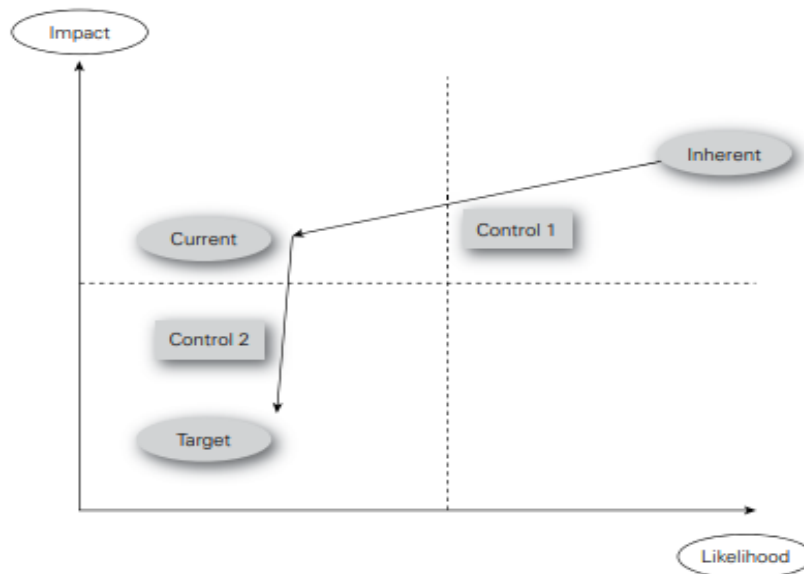
Risiko 4 = Risiko 4 kehilangan persahabatan salah satu kelompok teman dekat

Risiko 5 = Risiko 5 adalah menderita penyakit yang mengakibatkan 3 hari atau lebih tidak masuk kerja

12.2 TINGKAT RISIKO BAWAAN DAN SAAT INI

Banyak praktisi manajemen risiko menilai risiko pada tingkat saat ini (juga disebut sebagai residual). Namun, auditor internal lebih memilih untuk melakukan penilaian risiko pada tingkat yang melekat. Seperti yang dibahas dalam Bab 10, ada keuntungan dalam mempertimbangkan tingkat risiko bawaan saat melakukan penilaian risiko. Mempertimbangkan tingkat yang melekat akan memungkinkan efek dari tindakan pengendalian individu untuk diidentifikasi. Gambar 12.2 mengilustrasikan pengaruh pengendalian terhadap tingkat risiko. Kontrol 1 adalah kontrol yang ada dan mengurangi risiko dari tingkat yang melekat ke tingkat saat ini (atau sisa) dan dapat dilihat bahwa kontrol ini memiliki efek utama pada kemungkinan terwujudnya risiko.

Kontrol 2 pada Gambar 12.2 merupakan kontrol tambahan yang akan diperkenalkan untuk mengurangi risiko dari level saat ini ke level target. Hal ini dimaksudkan untuk memiliki efek yang signifikan pada dampak risiko, tetapi sedikit efek pada kemungkinan itu terwujud. Ada tiga tingkat risiko yang penting pada matriks risiko yang ditunjukkan pada Gambar 12.2. Tingkat bawaan atau kotor adalah tingkat risiko yang akan ada jika tidak ada pengendalian. Tingkat saat ini adalah tingkat di mana risiko ada pada saat penilaian risiko, ketika hanya Kontrol 1 yang ada. Ini sering disebut sebagai tingkat risiko residual.



Gambar 12.2 Tingkat risiko yang melekat, saat ini dan target

Masalah dengan menggambarkan tingkat saat ini sebagai tingkat sisa adalah bahwa ada implikasi bahwa tingkat risiko adalah statis dan bahwa organisasi tidak dapat mengambil tindakan mitigasi risiko lebih lanjut. Penggunaan frasa 'level saat ini' memberikan nuansa yang jauh lebih dinamis pada proses manajemen risiko sehingga frasa tersebut digunakan di seluruh buku ini. Namun, tingkat risiko yang menarik bagi manajer risiko adalah tingkat target. Hal ini diilustrasikan pada Gambar 12.2 dengan diperkenalkannya Kontrol 2, yang dimaksudkan untuk mengurangi dampak risiko, sehingga tingkat risiko yang ditargetkan berada dalam kuadran kiri bawah dari matriks risiko, atau zona toleransi/nyaman.

Ketika berusaha untuk menetapkan targettingkat risiko, konsep yang sering digunakan oleh praktisi kesehatan dan keselamatan berusaha untuk mengurangi risiko ke tingkat yang 'serendah mungkin' (ALARP). ALARP adalah salah satu prinsip dasar manajemen risiko untuk risiko kesehatan dan keselamatan. Tidak perlu mengelola risiko sampai pada titik di mana risiko itu dihilangkan, tetapi sampai pada titik di mana biaya pengendalian tambahan akan melebihi manfaatnya. Konsep ALARP diilustrasikan dalam kotak teks di bawah ini.

Serendah Mungkin (Alarp)

Persyaratan risiko untuk menjadi ALARP adalah fundamental dan secara sederhana merupakan persyaratan untuk mengambil semua tindakan untuk mengurangi risiko jika hal itu wajar. Dalam kebanyakan kasus, hal ini tidak dilakukan melalui perbandingan eksplisit antara biaya dan manfaat, melainkan dengan menerapkan praktik dan standar yang baik dan

relevan. Pengembangan praktik dan standar yang baik yang relevan mencakup pertimbangan ALARP, sehingga dalam banyak kasus memenuhi standar tersebut sudah cukup. Dalam kasus lain, baik di mana standar dan praktik baik yang relevan kurang jelas, atau tidak sepenuhnya dapat diterapkan, tindakan harus dilaksanakan ke titik di mana biaya tindakan tambahan (dalam bentuk uang, waktu atau masalah) akan sangat tidak proporsional dengan pengurangan risiko lebih lanjut (atau manfaat keamanan) yang akan dicapai.

Sebuah organisasi perlu menyepakati definisi untuk kemungkinan dan dampak. Baik kemungkinan dan dampak dapat digambarkan dalam istilah rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Banyak organisasi perlu lebih spesifik daripada deskripsi umum ini, tergantung pada jenis risiko dan ukuran, sifat dan kompleksitas organisasi. Karena dampak digunakan untuk menggambarkan berbagai konsekuensi, maka lebih penting bagi organisasi untuk menggambarkan dampak yang rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Harus ada konsistensi antara definisi yang digunakan untuk dampak dan uji tolok ukur signifikansi yang dijelaskan dalam Tabel 12.1.

Tabel 12.1 Uji benchmark untuk signifikansi risiko

Kartu skor risiko FIRM	Tes benchmark khas untuk signifikansi
Keuangan	Dampak terhadap neraca sebesar 0,25% Dampak untung dan rugi dari laba tahunan 2,5%
Infrastruktur	Gangguan pada operasi normal hari Peningkatan biaya operasi melebihi anggaran 10%
Reputasi	Harga saham turun 10% Acara ada di TV, radio, atau surat kabar nasional
pasar	Dampak pada neraca perputaran 0,5% Dampak untung dan rugi dari laba tahunan 1%

12.3 KONTROL KEPERCAYAAN DIRI

Efek yang diinginkan dari tindakan pengendalian individu diilustrasikan pada Gambar 12.2. Tidak mungkin bagi organisasi untuk benar-benar yakin bahwa pengendalian akan selalu dilaksanakan sepenuhnya dan akan seefektif yang diharapkan atau diperlukan. Kontrol perlu diaudit untuk memungkinkan keyakinan bahwa kontrol yang dipilih telah dirancang dan diterapkan dengan benar dan menghasilkan efek yang diinginkan.

Tingkat kepercayaan pengendalian juga dapat digambarkan pada matriks risiko. Jika efektivitas kontrol tidak pasti, variabilitas yang lebih besar dari hasil dapat diharapkan. Hal ini dapat ditunjukkan pada matriks risiko dengan menggunakan lingkaran atau elips untuk mewakili risiko, alih-alih mewakili risiko sebagai satu titik pada matriks risiko. Dengan melakukan ini, tingkat ketidakpastian atau variabilitas dalam hasil dapat diilustrasikan dalam kaitannya dengan kemungkinan dan dampak dari terwujudnya peristiwa.

Pertimbangan penting ketika melakukan penilaian risiko dan ketika mengevaluasi efektivitas manajemen risiko secara umum, dan tindakan pengendalian risiko pada khususnya, adalah tingkat kepercayaan yang harus ditempatkan pada pengendalian tertentu. Dua pertanyaan perlu diajukan: 'Seberapa yakin kita bahwa ini adalah kontrol yang benar?' dan

'Seberapa yakin kita bahwa itu diterapkan sepenuhnya dan efektif dalam praktik?' Ketika ada keyakinan terbatas pada efektivitas kontrol, itu akan menjadi peran audit internal untuk menguji pengendalian dan memberikan informasi tentang kemungkinan tingkat variabilitas hasil, jika risiko tersebut terwujud.

Merupakan tanggung jawab auditor internal untuk memeriksa bahwa kontrol yang benar telah dipilih dan bahwa mereka bekerja dengan benar dalam praktiknya. Auditor internal mengacu pada kontrol yang efektif dan efisien masing-masing ketika meninjau poin-poin ini. Penggunaan efektif dan efisien juga dicantumkan dalam buku ini dalam kaitannya dengan proses inti organisasi. Melakukan pengujian pengendalian adalah fungsi utama yang dipenuhi oleh audit internal dan pentingnya pengujian pengendalian juga harus diakui oleh praktisi manajemen risiko. Manajemen perlu menerima jaminan pengendalian yang memadai dan ini dapat berasal dari kegiatan audit internal, atau pengukuran keluaran kegiatan dan proyek, serta dari laporan manajemen. Tanggung jawab untuk merancang dan menerapkan pengendalian dan mengaudit efektivitas dan efisiensi pengendalian harus dialokasikan dalam dokumentasi manajemen risiko.

12.4 4T RESPONS RISIKO BAHAYA

Gambar 4.1 memberikan diagram proses manajemen risiko. Diagram ini menjelaskan tahapan proses manajemen risiko dalam kaitannya dengan manajemen risiko bahaya. Pilihan yang disajikan untuk respon risiko dapat digambarkan sebagai 4T manajemen bahaya, yaitu: mentoleransi, mengobati, mentransfer dan mengakhiri. Dimungkinkan untuk mengilustrasikan 4T respons risiko pada matriks risiko sederhana dan ini dilakukan pada Gambar 15.1. Angka ini menunjukkan bahwa di masing-masing dari empat kuadran matriks risiko, salah satu dari 4T akan dominan, sebagai berikut:

- Toleransi akan menjadi respons dominan untuk risiko dengan kemungkinan kecil/berdampak rendah.
- Perlakukan akan menjadi respons dominan untuk risiko kemungkinan tinggi/berdampak rendah.
- Transfer akan menjadi respons dominan untuk risiko berdampak tinggi/kemungkinan rendah.
- Terminate akan menjadi respons dominan untuk risiko berdampak tinggi/kemungkinan tinggi.

Tanggapan yang sesuai untuk risiko kontrol dan peluang dipertimbangkan dalam Bab 15. Opsi untuk menanggapi risiko peluang diidentifikasi sebagai 4E dan pengambilan keputusan terkait peluang dijelaskan dalam istilah 5E. Penting untuk dicatat bahwa respons ini direpresentasikan sebagai respons dominan atau paling mungkin di setiap kuadran, tetapi keadaan mungkin mendikte bahwa respons lain mungkin diperlukan juga, atau sebaliknya. Tanggapan yang berbeda dan/atau tambahan mungkin sesuai, tergantung pada keadaan. Misalnya, jika risiko berdampak tinggi/kemungkinan tinggi tertanam dalam aktivitas kritis misi, risiko tersebut mungkin tidak dapat dihindari. Dalam hal ini, tidak mungkin bagi organisasi untuk menghentikan risiko tersebut.

Kesulitan dalam menyajikan matriks risiko sederhana yang menunjukkan 4T dari respons risiko adalah bahwa mereka bertemu di tengah. Jelas, itu tidak bisa sesederhana yang disarankan, karena perubahan kecil dalam kemungkinan dan dampak risiko dapat membawanya dari kuadran terminasi ke kuadran toleransi. Pendekatan yang sedikit dimodifikasi yang membuat analisis ini agak lebih realistis dibahas dalam Bab 16. Kesulitan praktis bagi banyak organisasi adalah bahwa mereka mungkin terpaksa mempertahankan risiko yang diakui berada di luar selera risiko, atau bahkan kapasitas risiko, organisasi.

Misalnya, otoritas pemadam kebakaran mungkin harus menerima keadaan di mana petugas pemadam kebakaran akan menghadapi tingkat risiko kritis yang organisasi tidak punya pilihan selain menoleransi, meskipun semua kontrol yang mungkin telah diterapkan. Di mana organisasi harus menoleransi risiko yang berada pada tingkat kritis, biasanya pemantauan risiko yang ditingkatkan harus diterapkan. Ini akan memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa ia mengambil kesempatan paling awal untuk memperkenalkan kontrol yang ditingkatkan segera setelah tersedia.

12.5 SIGNIFIKANSI RISIKO

Saat melakukan penilaian risiko, sangat umum untuk mengidentifikasi seratus atau lebih risiko yang dapat memengaruhi tujuan, proses inti, atau ketergantungan utama yang sedang dipertimbangkan. Ini adalah jumlah risiko yang tidak dapat dikelola sehingga diperlukan metode untuk mengurangi jumlah yang akan dianggap sebagai masalah prioritas bagi manajemen. Agar sebuah organisasi dapat berkonsentrasi pada risiko yang signifikan, tes untuk signifikansi risiko diperlukan. Tabel 12.1 memberikan saran tentang sifat tes benchmark yang dapat digunakan untuk memutuskan apakah suatu risiko signifikan. Untuk risiko yang akan memiliki dampak finansial atau komersial, tes benchmark kemungkinan akan didasarkan pada nilai moneter. Untuk risiko yang dapat mengganggu infrastruktur atau operasi rutin organisasi, uji benchmark berdasarkan dampak, biaya, dan durasi gangguan adalah tepat. Untuk risiko reputasi, tolok ukur yang paling mungkin akan didasarkan pada publisitas merugikan yang akan terjadi jika risiko tersebut terwujud.

Ini dapat bervariasi sesuai dengan sifat risiko dan apakah itu risiko keuangan atau non-keuangan. Untuk organisasi besar, mengidentifikasi tes keuangan untuk signifikansi dapat dilakukan dalam beberapa cara. Banyak organisasi akan memiliki prosedur otorisasi untuk membelanjakan uang, sehingga pengujian signifikansi risiko harus sesuai dengan tingkat otorisasi, yang sering ditetapkan dalam dokumen formal yang disebut sebagai 'delegasi wewenang'. Untuk organisasi besar, mungkin saja persetujuan dewan penuh diperlukan untuk pengeluaran yang melebihi ambang batas keuangan tertentu. Ini merupakan indikasi jumlah uang yang dianggap signifikan oleh organisasi. Tes lainnya termasuk persentase laba yang dianggarkan untuk tahun tersebut atau persentase nilai neraca (atau cadangan) organisasi. Biasanya, 5 persen dari laba tahunan atau 0,25 persen dari neraca atau 0,5 persen dari omset tahunan adalah tes yang tepat untuk signifikansi. Untuk sebuah organisasi dengan neraca £2 miliar, omset tahunan £1 miliar dan laba tahunan yang direncanakan £100 juta, ambang keuangan yang signifikan adalah £5 juta.

Batasan keuangan dapat digunakan untuk menguji apakah suatu risiko signifikan dalam kaitannya dengan segmen risiko keuangan dan pasar dari kartu skor risiko FIRM. Untuk segmen infrastruktur dan reputasi, mengidentifikasi tes benchmark untuk signifikansi mungkin lebih sulit. Salah satu uji signifikansi untuk risiko infrastruktur adalah menanyakan apakah risiko tersebut akan mengganggu operasi normal selama lebih dari (misalnya) setengah hari. Untuk risiko reputasi, tes untuk signifikansi mungkin untuk menentukan bagaimana peristiwa tersebut akan dilaporkan. Sebuah laporan di halaman depan surat kabar lokal atau di pers nasional dapat menjadi indikasi bahwa risiko harus dianggap signifikan.

Sebuah organisasi, ada kemungkinan bahwa auditor eksternal mungkin mengindikasikan bahwa sejumlah £1 juta akan dianggap sebagai jumlah material ketika menyusun akun organisasi. Hal ini akan memberikan panduan kepada manajemen perusahaan untuk menggunakan jumlah tersebut sebagai tolok ukur uji signifikansi, meskipun mungkin sedikit lebih rendah dari perhitungan di atas. Menerapkan tes ini selama lokakarya penilaian risiko dapat mengurangi jumlah risiko untuk pertimbangan lebih lanjut menjadi sekitar 20. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi seberapa besar kemungkinan masing-masing dari 20 risiko yang berpotensi signifikan akan terwujud pada atau di atas tingkat ambang batas keuangan. Matriks risiko dapat digunakan untuk mencatat dan menampilkan hasilnya.

12.6 KAPASITAS RISIKO

Ada beberapa aspek yang penting ketika sebuah organisasi memutuskan seberapa besar risiko yang akan diambil. Pendekatan yang berbeda akan diambil untuk berbagai jenis risiko. Risiko bahaya akan menimbulkan toleransi bahaya, risiko pengendalian akan menimbulkan penerimaan kontrol dan risiko peluang akan menimbulkan selera investasi. Secara keseluruhan, organisasi akan memiliki eksposur risiko total. Ini adalah jumlah dari total risiko yang telah diambil organisasi dalam tiga kategori ini. Juga akan ada risiko kepatuhan, tetapi sebagian besar organisasi berusaha meminimalkan risiko kepatuhan dan memiliki kontrol kepatuhan yang diperlukan yang tertanam dalam proses inti.

Eksposur risiko adalah risiko aktual yang diambil organisasi dan ini mungkin tidak sama dengan selera risiko yang diyakini dewan sesuai untuk organisasi. Ada juga ukuran risiko penting lainnya, dan itu adalah kapasitas risiko organisasi. Ini adalah ukuran seberapa besar risiko yang harus diambil atau mampu diambil oleh organisasi. Semua cara menganalisis risiko ini harus sesuai dengan sikap organisasi terhadap risiko. Secara sederhana, selera risiko dewan harus berada dalam kapasitas risiko organisasi dan lebih besar dari atau sama dengan eksposur risiko aktual yang dihadapi organisasi. Faktor yang berkontribusi terhadap krisis keuangan global adalah bahwa lembaga keuangan tertentu dihadapkan pada tingkat risiko di luar kemampuan menanggung risiko organisasi tersebut.

Tidaklah tepat bagi sebuah organisasi untuk memulai sebuah proyek yang dapat menghabiskan semua sumber dayanya. Kapasitas organisasi untuk menerima risiko akan bergantung pada kekuatan finansialnya, kekokohan infrastrukturnya, kekuatan reputasi dan mereknya, serta sifat kompetitif pasar tempat organisasi beroperasi. Semakin cepat pasar berubah, semakin besar kapasitas risiko yang harus dimiliki organisasi. Misalnya, jika sebuah

organisasi menghadapi perubahan teknologi yang signifikan, pilihan strategis mungkin terbatas. Pertimbangkan sebuah organisasi yang terlibat dalam pembuatan pemutar DVD ketika menjadi jelas bahwa teknologi streaming mengambil alih. Organisasi akan menghadapi risiko yang signifikan terkait dengan perubahan teknologi dan perlu mengembangkan model bisnis baru. Perusahaan harus memperoleh peralatan produksi baru, keterampilan baru, dan pola distribusi baru. Mungkin transfer ke teknologi baru dan risiko yang melibatkannya berada di luar sumber daya dan kapasitas risiko organisasi. Jika itu masalahnya, organisasi mungkin perlu mengeksplorasi opsi strategis, termasuk mencari mitra usaha patungan, mencari pembeli untuk bisnis atau hanya menarik dari pasar.

Kotak di bawah ini memberikan contoh nyata akibat dari krisis keuangan global. Lembaga keuangan yang dibahas di sini menemukan bahwa eksposur risiko yang dihadapinya lebih besar daripada kapasitas risikonya. Menyadari situasi itu, lembaga keuangan tersebut kemudian merilis pernyataan kepada pemegang saham. Dalam contoh ini, bank dengan jelas menyatakan bahwa eksposur risikonya melebihi selera risiko organisasi dan bahkan kapasitas risikonya. Banyak keadaan akan muncul di mana organisasi dihadapkan pada risiko yang dapat menghancurkan mereka jika risiko tersebut terwujud. Untuk beberapa organisasi, mungkin ada beberapa risiko individu dan bahkan independen, yang masing-masing dapat menghancurkan organisasi. Dalam keadaan ini, tantangan bagi fungsi manajemen risiko adalah untuk fokus pada keadaan yang dapat memicu satu atau lebih dari risiko ini. Dalam contoh di dalam kotak, bank cukup beruntung bahwa keadaan tidak muncul yang akan memicu peristiwa yang akan menghancurkan neracanya.

Kapasitas Risiko Bank

Kapasitas risiko adalah tingkat risiko yang dianggap mampu diserap oleh bank, berdasarkan kekuatan pendapatannya, tanpa merusak kemampuan membayar dividen, rencana strategisnya dan, pada akhirnya, reputasi dan kelangsungan bisnisnya. Ini didasarkan pada kombinasi pendapatan dan biaya yang dianggarkan, ramalan dan historis, disesuaikan dengan kompensasi variabel, dividen, dan pajak terkait. Eksposur risiko adalah perkiraan potensi kerugian berdasarkan posisi risiko saat ini dan prospektif di seluruh kategori risiko utama – risiko primer, risiko operasional, dan risiko bisnis.

Ini dibangun sejauh mungkin berdasarkan ukuran kerugian statistik yang digunakan dalam kontrol operasi sehari-hari. Korelasi diperhitungkan ketika menggabungkan potensi kerugian dari posisi risiko dalam berbagai kategori risiko untuk mendapatkan perkiraan keseluruhan dari eksposur risiko. Eksposur risiko dinilai terhadap konstelasi peristiwa yang parah tetapi masuk akal selama jangka waktu satu tahun hingga tingkat kepercayaan 95 persen atau peristiwa 'sekali dalam 20 tahun'. Selera risiko ditetapkan oleh dewan, yang menetapkan batas atas pada eksposur risiko agregat. Perbandingan eksposur risiko dengan kapasitas risiko berfungsi sebagai dasar untuk menentukan apakah batas risiko saat ini atau yang diusulkan sudah sesuai. Ini adalah salah satu alat yang tersedia bagi manajemen untuk memandu keputusan tentang penyesuaian profil risiko.

Eksposur risiko biasanya tidak boleh melebihi kapasitas risiko, tetapi dalam kondisi pasar yang sangat sulit baru-baru ini, hubungan ini tidak berlaku. Bank mencatatkan rugi bersih yang besar, menunjukkan bahwa eksposur risiko tetap lebih besar dari kapasitas

risikonya. Eksposur risiko tetap tinggi sebagai akibat dari kurangnya likuiditas di pasar untuk aset yang disekuritisasi dan karena tingkat volatilitas yang meningkat secara signifikan di pasar global. Pengurangan eksposur risiko yang dicapai melalui penjualan selain penurunan signifikan yang terjadi pada posisi risiko diimbangi oleh penurunan kapasitas risiko secara simultan karena revisi ekspektasi pendapatan yang turun sebagai konsekuensi dari memburuknya prospek ekonomi.

BAB 13

KONTROL KERUGIAN

13.1 KEMUNGKINAN RISIKO

Kemungkinan risiko menunjukkan seberapa sering risiko diharapkan terwujud. Ini juga dapat digambarkan sebagai frekuensi risiko. Namun, menggunakan frase frekuensi risiko mengasumsikan bahwa risiko terjadi secara teratur. Istilah kemungkinan risiko yang lebih umum digunakan di seluruh buku ini. Kemungkinan risiko dapat ditentukan atas dasar inheren untuk setiap risiko tertentu, atau dapat ditentukan pada tingkat risiko saat ini, dengan memperhatikan tindakan pengendalian yang ada.

Untuk risiko bahaya, riwayat sebelumnya mungkin merupakan indikasi yang baik tentang seberapa besar kemungkinan risiko itu terjadi. Untuk armada kendaraan bermotor, pasti ada riwayat kecelakaan dan kerusakan kendaraan. Kontrol akan dilakukan untuk mengurangi kemungkinan kejadian ini. Perusahaan pengangkutan jalan raya harus menilai kemungkinan kerusakan kendaraan atas dasar inheren dan juga atas dasar pengendalian saat ini. Namun, ada kesulitan dalam menilai kemungkinan yang melekat pada kecelakaan kendaraan, karena asumsi tertentu harus diambil tentang apa efek penghapusan kontrol terhadap kemungkinan kecelakaan.

Bahkan jika penilaian kemungkinan kerusakan pada tingkat yang melekat tidak dapat dilakukan, perusahaan masih perlu menentukan pentingnya program perawatan kendaraan dalam mencegah kerusakan kendaraan dan apakah kegiatan perawatan memberikan nilai uang. Sehubungan dengan kecelakaan kendaraan, perusahaan mungkin memiliki prosedur pelatihan pengemudi dan, sekali lagi, efektivitas prosedur ini dapat ditentukan dengan mengevaluasi tingkat risiko yang ada dan saat ini. Apakah tingkat risiko dievaluasi pada tingkat yang melekat atau pada tingkat saat ini, tidak diragukan lagi bahwa membandingkan kinerja armada dengan kinerja rata-rata industri akan menjadi latihan yang bermanfaat.

Contoh tindakan pengendalian yang berpengaruh pada besarnya risiko tetapi mungkin tidak berpengaruh pada kemungkinannya adalah penggunaan sabuk pengaman di mobil. Secara sederhana, pengemudi memakai sabuk pengaman untuk mengurangi dampak kecelakaan, karena sabuk pengaman tidak berpengaruh terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan. Pengemudi memakai sabuk pengaman sebagai tindakan pengendalian saat kecelakaan terjadi. Klub olahraga ingin mengurangi kemungkinan absennya pemain kunci. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh perilaku yang tidak pantas dari seorang pemain, sehingga perlu adanya sanksi terhadap orang tersebut. Oleh karena itu, klub dapat memutuskan untuk memperkenalkan 'kode perilaku' untuk pemain senior, dan ini akan mencakup komitmen oleh setiap pemain untuk mengikuti gaya hidup sehat yang sesuai. Kegagalan untuk mematuhi kode perilaku akan mengakibatkan hukuman finansial dan hukuman lainnya.

Klub juga dapat memutuskan bahwa kontrol tambahan diperlukan untuk mengurangi ketidakhadiran pemain, termasuk pemantauan kebugaran dan dukungan sosial untuk pemain luar negeri yang baru saja pindah ke negara tersebut untuk bergabung dengan tim. Juga dapat

disepakati bahwa upaya harus dilakukan untuk menempatkan batasan kontraktual pada kemampuan tim nasional untuk memanggil pemain luar negerinya. Tindakan ini akan dilakukan di samping kegiatan pengendalian kerugian lainnya, seperti fasilitas medis yang sangat baik untuk memberikan perawatan medis segera dan mengurangi kerusakan saat terjadi cedera. Juga, perusahaan dapat membeli asuransi untuk melindungi diri dari kerugian finansial yang terkait dengan tidak adanya pemain.

13.2 BESARAN RISIKO

Mengurangi besarnya risiko bahaya sangat penting. Untuk risiko bahaya, besarnya sering disebut sebagai tingkat keparahan risiko yang melekat jika itu terwujud. Pengurangan tingkat keparahan risiko bahaya secara keseluruhan akan dicapai dengan mengurangi dampak dan konsekuensi ketika peristiwa yang merugikan terjadi. Sabuk pengaman pada mobil dapat mengurangi dampak kecelakaan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan. Ada kemungkinan kebakaran serius terjadi yang mengakibatkan kerusakan harta benda yang cukup besar dan dianggap sangat parah dan mahal. Namun, dalam mengurangi keparahan kebakaran yang serius, persyaratannya adalah mengurangi dampak kebakaran terhadap keuangan, infrastruktur, reputasi, dan pasar (FIRM) organisasi. Tindakan untuk mengurangi dampak akan dikonsentrasikan pada pembatasan kerusakan pada saat kebakaran dan pengendalian biaya setelah kejadian. Konsekuensi berhubungan dengan efek pada strategi, taktik, operasi dan kepatuhan (STOC) organisasi. Loss control berkaitan dengan mitigasi besarnya, dampak dan konsekuensi dari peristiwa yang merugikan.

Batasan kerusakan juga merupakan fitur penting dari manajemen risiko reputasi. Ketika terjadi insiden serius yang menarik perhatian publik, organisasi harus mampu melindungi reputasinya dengan meyakinkan pemangku kepentingan bahwa organisasi merespons peristiwa tersebut dengan tepat. Hampir selalu terjadi bahwa CEO atau pimpinan perusahaan akan tiba di tempat kejadian ketika terjadi kecelakaan kereta api atau pesawat yang serius. Ada contoh di mana insiden serius telah terjadi dan manajemen media oleh organisasi sangat buruk. Dalam kasus ini, kemungkinan besar perhatian yang diberikan tidak memadai pada perencanaan pra-insiden, sehingga kerusakan reputasi organisasi tidak diminimalkan secara efektif pada saat insiden terjadi. Organisasi juga perlu memperhatikan pengendalian biaya. Penahanan biaya setelah suatu peristiwa biasanya didasarkan pada rencana kesinambungan bisnis (BCP) atau rencana pemulihan bencana (DRP) yang dibuat organisasi sebelum insiden itu terjadi. Pengembangan BCP dan DRP yang efektif akan menempatkan organisasi pada posisi terbaik untuk memastikan bahwa keseluruhan biaya insiden ditekan serendah mungkin.

Pengendalian Kebakaran Di Hotel

Mengingat penekanan panjang pada bahaya kebakaran, mungkin tidak mengherankan bahwa perbaikan dalam sistem sprinkler telah menjadi ciri khas selama 40 tahun terakhir. Satu-satunya inovasi paling mengesankan yang berkaitan dengan api adalah munculnya alat penyiram mode supresi. Alat penyiram standar adalah alat penyiram mode kontrol, yang mengendalikan api sampai seseorang datang untuk memadamkannya. Api bisa membesar dan menghasilkan banyak asap.

Ketika perlengkapan hotel menjadi lebih rentan terhadap asap dan kerusakan air, keinginannya adalah untuk menekan api, bukan hanya mengendalikannya. Alat penyiram baru mengakibatkan area yang lebih kecil terkena kebakaran dengan lebih sedikit asap dan lebih sedikit kerusakan. Teknologi sprinkler telah berkembang secara signifikan. Di mana kami memiliki satu kepala sprinkler semprot standar, kami sekarang memiliki kepala orifice ekstra besar dan kepala sprinkler respons cepat dengan penekanan awal. Penggunaan sistem sprinkler juga telah menyebar dari fasilitas manufaktur yang lebih tradisional ke paparan bahaya cahaya seperti kantor dan panti jompo.

Perusahaan menjadi lebih terlibat dalam upaya pengendalian kerugian. Misalnya, hotel melakukan dua inisiatif di awal 1980-an menggunakan api terkendali untuk membuktikan kemanjuran perpipaan plastik di sistem penyiram kamar hotel. Sebelum pengujian yang berhasil, alat penyiram mengandalkan pipa besi, yang lebih sulit dipasang daripada plastik dan yang membuat ruangan tidak dapat digunakan selama sehari-hari selama pemasangan ulang.

13.3 RISIKO BAHAYA

Rentang risiko bahaya di mana pengurangan besarnya peristiwa yang merugikan adalah penting akan mencakup penipuan, kesehatan dan keselamatan, perlindungan properti dan pengoperasian sistem TI yang efisien, serta insiden yang berpotensi merusak reputasi. Tabel 13.1 memberikan daftar dependensi utama yang dapat menimbulkan risiko bahaya, menggunakan struktur kartu skor risiko FIRM. Ketika risiko bahaya muncul, tindakan perlu diambil untuk mengurangi besarnya kejadian, serta mengurangi dampak dan konsekuensinya.

Meskipun fokus utama pengelolaan risiko bahaya adalah pada pencegahan kerugian, keberhasilan pengelolaan risiko bahaya juga harus mencakup pertimbangan pembatasan kerusakan dan pengendalian biaya. Ada tren yang berkembang di pasar asuransi menuju penyelesaian klaim dengan cara yang lebih efisien dan hemat biaya. Tren ini sebagian didasarkan pada dorongan organisasi untuk kembali ke operasi normal sesegera mungkin. Memang, beberapa perusahaan asuransi menyebut inisiatif jenis ini sebagai 'penahanan biaya'. Seperti disebutkan sebelumnya, mengurangi keparahan insiden harus dilihat sebagai bagian dari upaya keseluruhan untuk menerapkan pengendalian kerugian dalam suatu organisasi. Pendekatan terpadu untuk pengendalian kerugian penting karena akan memungkinkan organisasi untuk mengendalikan kemungkinan dan dampak ketika risiko bahaya terwujud. Bahkan, pengendalian kerugian harus dianggap sebagai pencegahan kerugian ditambah pembatasan kerusakan ditambah penahanan biaya.

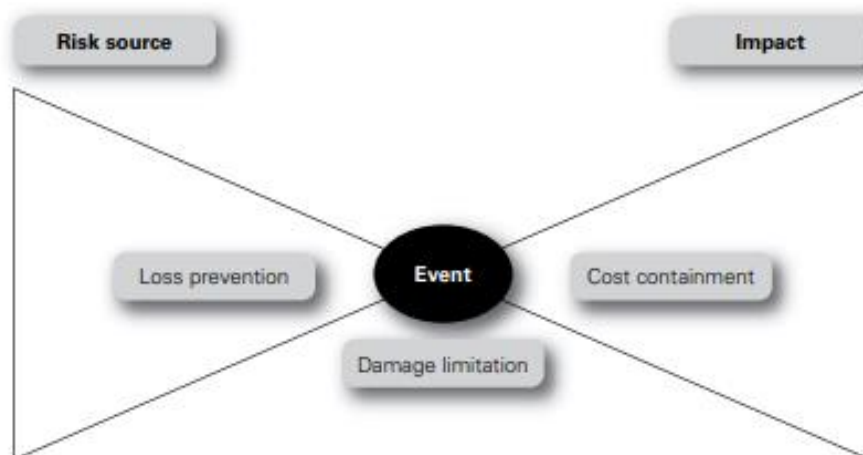
Tabel 13.1 Ketergantungan kunci generic

Kartu Skor Risiko FIRM	Contoh Dependensi
Keuangan	Ketersediaan Dana/Keuangan Alokasi Dana/Keuangan Yang Benar Pengendalian Internal (Penipuan) Kewajiban Terkendali (Utang Macet Dan Pensiun)
Infrastruktur	Keterampilan Dan Pengalaman Orang

	Tempat/Pabrik Dan Peralatan Perangkat Keras Dan Perangkat Lunak TI Komunikasi Dan Transportasi
Reputasi	Ekspansi Merek Dan Merek Opini Publik Sektor Tindakan Penegakan Regulator Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
Pasar	Persyaratan Peraturan Kesehatan Ekonomi Dunia Atau Nasional Pengembangan Produk (Teknologi) Perilaku Pesaing

Meskipun komponen yang paling penting dari pengendalian kerugian adalah pencegahan kerugian, risiko bahaya dapat terwujud meskipun ada upaya terbaik dari organisasi. Penilaian yang memadai dari risiko bahaya sangat penting, sehingga pra-perencanaan yang tepat dari tindakan selama-kerugian dan pasca-kerugian dapat dilakukan. Rencana harus dibuat untuk memastikan bahwa kerusakan yang disebabkan oleh insiden tersebut dijaga agar tetap minimum dan konsekuensi biaya dari peristiwa tersebut juga dikontrol dan dikendalikan dengan ketat.

Gambar 13.1 menunjukkan bagaimana dasi kupu-kupu dapat digunakan untuk mengilustrasikan tiga komponen pengendalian kerugian. Sebelum peristiwa terjadi, organisasi akan memiliki kontrol untuk mencapai pencegahan kerugian. Saat peristiwa berkembang, langkah-langkah harus dilakukan untuk membatasi kerusakan yang disebabkan oleh peristiwa tersebut. Setelah kejadian, pengendalian pengendalian biaya melalui kelangsungan bisnis dan pengaturan untuk mengurangi biaya perbaikan harus diaktifkan. Rencana pemulihan bencana akan relevan selama tahap pembatasan kerusakan dan tahap penahanan biaya. Hubungan antara tiga komponen pengendalian kerugian dan jenis pengendalian yang akan dipilih dibahas lebih rinci dalam Bab 16. Jenis pengendalian bahaya dijelaskan dalam Bab 16 sebagai pencegahan, korektif, direktif dan detektif.



Gambar 13.1 Loss control dan dasi kupu-kupu

13.4 PENCEGAHAN KERUGIAN

Cara lain untuk melihat aktivitas pengendalian kerugian adalah bahwa pencegahan kerugian adalah tentang mengurangi kemungkinan terjadinya peristiwa yang merugikan, meskipun hal itu juga akan berkaitan dengan pengurangan besarnya peristiwa yang memang terjadi. Batasan kerusakan berkaitan dengan pengurangan besarnya peristiwa ketika itu terwujud. Kontribusi pembatasan kerusakan akan paling besar jika direncanakan tindakan yang dapat dilaksanakan saat peristiwa tersebut benar-benar terjadi. Pengendalian biaya berkaitan dengan pengurangan dampak dan konsekuensi dari peristiwa tersebut. Penahanan biaya akan berkaitan dengan memastikan biaya perbaikan terendah, serta rencana kelangsungan bisnis untuk memastikan bahwa organisasi dapat melanjutkan operasi setelah kerusakan pada aset yang terpengaruh.

Teknik untuk pencegahan kerugian akan bervariasi sesuai dengan jenis risiko bahaya yang sedang dipertimbangkan. Untuk risiko kesehatan dan keselamatan, pencegahan kerugian terkait dengan menghilangkan aktivitas sepenuhnya atau memastikan bahwa, misalnya, bahan kimia berbahaya tidak lagi digunakan. Untuk risiko terhadap bangunan, teknik pencegahan kerugian melibatkan pengendalian seperti penghilangan sumber api dan pengendalian, penahanan dan pemisahan bahan yang mudah terbakar atau mudah terbakar. Teknik pencegahan kerugian juga akan mencakup pembatasan merokok dan tindakan lain yang diambil untuk mengurangi perilaku berbahaya oleh orang-orang yang menggunakan bangunan. Untuk risiko penipuan dan pencurian, teknik pencegahan kerugian akan mencakup pemisahan tanggung jawab dan penandaan keamanan barang-barang mahal. Teknik pencegahan penipuan mungkin juga melibatkan penyaringan sebelum bekerja. Pertimbangan yang lebih rinci tentang risiko kesehatan dan keselamatan dan pencegahan penipuan diatur dalam Bab 16 dan 23.

13.5 BATASAN KERUSAKAN

Batasan kerusakan dalam kaitannya dengan bahaya kebakaran telah ditetapkan dengan baik. Meskipun sistem sprinkler sering dianggap sebagai tindakan pencegahan kerugian, mereka sebenarnya merupakan tindakan pengendalian utama untuk memastikan bahwa hanya kerusakan terbatas yang terjadi saat kebakaran terjadi. Faktor pembatasan kerusakan lainnya yang terkait dengan kebakaran termasuk penggunaan pemisahan api di dalam bangunan, penggunaan penutup api dan pengaturan yang terlatih dengan baik untuk memindahkan, memisahkan atau melindungi barang-barang berharga. Setelah kebakaran di Kastil Windsor pada tahun 1992, pengaturan dengan cepat dibuat untuk memindahkan karya seni yang berharga dari area kastil yang (sampai saat itu) tidak terpengaruh oleh api.

Kecelakaan di tempat kerja masih terjadi, meskipun perhatian cukup diberikan pada standar kesehatan dan keselamatan dan kegiatan pencegahan kerugian lainnya. Penyediaan pengaturan pertolongan pertama yang memadai merupakan kegiatan pembatasan kerusakan yang jelas dan fasilitas pertolongan pertama yang sesuai disediakan oleh sebagian besar organisasi. Untuk beberapa pekerjaan pabrik yang berisiko tinggi, pengaturan perawatan darurat dan bahkan fasilitas medis disediakan di lokasi. Dalam beberapa kasus, fasilitas medis ini akan mencakup fasilitas perawatan spesialis yang terkait dengan bahaya tertentu di lokasi.

Contohnya adalah penyediaan penangkal sianida di pabrik-pabrik di mana kegiatan pelapisan kromium dilakukan dengan menggunakan larutan pelapisan sianida. Contoh yang lebih sederhana adalah penyediaan botol pencuci mata darurat di lokasi penanganan bahan kimia berbahaya.

Tumpahan minyak Deepwater Horizon di Teluk Meksiko pada tahun 2010 memberikan banyak pelajaran manajemen risiko. Salah satu masalah utama adalah tumpahan minyak membutuhkan waktu beberapa minggu untuk berhenti. Langkah-langkah pencegahan kerugian dilakukan untuk mencegah tumpahan minyak dimulai dan langkah-langkah pengendalian biaya diambil untuk mengelola biaya pembersihan, pemulihan, dan kelangsungan bisnis. Mungkin, tindakan pembatasan kerusakan tidak sekuat yang mungkin diperlukan. Karena kebocoran oli berlangsung beberapa minggu, ada peluang untuk menerapkan langkah-langkah pembatasan kerusakan. Namun, tampaknya langkah-langkah ini tidak cukup direncanakan sebelumnya.

13.6 PENAHANAN BIAYA

Ketika risiko bahaya terwujud meskipun ada upaya yang dilakukan untuk pencegahan kerugian dan upaya yang telah dilakukan untuk membatasi kerusakan, mungkin masih ada kebutuhan untuk menahan biaya acara tersebut. Misalnya, di antara kegiatan untuk meminimalkan biaya yang terkait dengan kebakaran serius adalah pengaturan rinci untuk penyelamatan dan pengaturan untuk dekontaminasi barang-barang khusus yang telah mengalami kerusakan akibat air atau asap. Pengendalian biaya sehubungan dengan kebakaran juga akan mencakup pengaturan untuk layanan pemulihan spesialis. Tindakan yang akan diambil untuk memastikan bahwa biaya pasca-insiden diminimalkan semuanya harus ditetapkan dalam kelangsungan bisnis, pemulihan bencana dan rencana manajemen krisis, sebagaimana mestinya. Topik perencanaan kesinambungan bisnis dan perencanaan pemulihan bencana dibahas secara lebih rinci di Bab 18.

Pertimbangan lebih lanjut yang relevan dengan pengendalian biaya setelah insiden adalah apa yang disebut oleh perusahaan asuransi sebagai 'peningkatan biaya operasi'. Sebagian besar polis asuransi kerusakan material/gangguan bisnis akan memungkinkan pembayaran peningkatan biaya operasi. Ini mungkin timbul ketika sebuah organisasi harus mensubkontrakkan aktivitas produksi tertentu, atau harus melakukan pekerjaan manufaktur di salah satu pabriknya yang lain, yang mungkin berlokasi agak jauh. Jika produsen menemukan bahwa barang yang rusak telah dilepaskan ke pasar, sejumlah tindakan menjadi perlu. Organisasi harus mengembangkan rencana sebelum acara untuk memberi tahu pelanggan tentang fakta bahwa barang yang salah ada di pasar dan bagaimana mengidentifikasinya. Kotak di bawah ini mempertimbangkan pentingnya penarikan produk dalam keadaan ini.

Manajemen risiko penarikan produk

Setiap perusahaan atau organisasi yang memproduksi, merakit, memproses, grosir atau eceran produk dapat terkena dampak finansial oleh biaya langsung atau tidak langsung dari penarikan produk. Biaya langsung dapat mencakup upah untuk staf yang harus melaksanakan rencana penarikan kembali. Biaya langsung lainnya termasuk komunikasi dan

ini dapat memerlukan pembelian waktu tayang di radio dan televisi dan pemberitahuan di surat kabar atau publikasi industri.

Biaya tidak langsung dapat mencakup hilangnya waktu produksi untuk staf yang harus fokus pada proses penarikan kembali, serta perekrutan karyawan sementara untuk memastikan produksi yang berkelanjutan. Namun, biaya tidak langsung terbesar adalah dampak publisitas yang merugikan terhadap pangsa pasar. Penarikan produk harus dirancang untuk:

- melindungi pelanggan dari cedera tubuh atau kerusakan properti;
- mengeluarkan produk dari pasar dan dari produksi;
- mematuhi persyaratan peraturan khusus;
- melindungi aset perusahaan.

BAB 14

MENDEFINISIKAN SISI ATAS RISIKO

14.1 RISIKO TERBALIK

Mendefinisikan sisi atas risiko adalah salah satu tantangan terbesar bagi manajemen risiko. Kontribusi keseluruhan dari manajemen risiko adalah untuk membantu memberikan kewajiban wajib, jaminan, pengambilan keputusan yang ditingkatkan, serta proses inti yang efektif dan efisien (MADE2). Namun, ada keinginan di antara praktisi manajemen risiko untuk mengidentifikasi rentang manfaat yang lebih dinamis yang dapat diberikan oleh manajemen risiko yang sukses. Seringkali, ini adalah manfaat yang tidak terduga atau lebih besar dari yang diharapkan dari pengelolaan risiko.

Berbagai interpretasi frasa 'kebalikan risiko' dimungkinkan, dan beberapa di antaranya ditawarkan dalam Tabel 14.1. Ada kepercayaan di antara para praktisi manajemen risiko bahwa manajemen risiko memberikan kontribusi yang signifikan terhadap operasi organisasi, dan kontribusi ini sering digambarkan sebagai sisi positif dari risiko. Secara sederhana, keuntungan dari risiko dicapai ketika manfaat yang diperoleh dari mengambil risiko lebih besar daripada manfaat apa pun yang akan dihasilkan dari tidak mengambilnya. Dengan kata lain, organisasi telah menerima manfaat keseluruhan dari melakukan kegiatan yang mengakibatkan paparan risiko atau serangkaian risiko yang terlibat.

Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur yang menghasilkan limbah produk sampingan yang menimbulkan masalah pembuangan dapat mencapai risiko terbalik dengan menjual produk sampingan yang tidak diinginkan atau dengan mengidentifikasi sarana untuk menambah nilai pada produk limbah dan menjualnya sebagai aliran produk lain. Ini adalah contoh mengidentifikasi kesulitan untuk bisnis dan, dalam memecahkan kesulitan itu, memperoleh manfaat tambahan yang tidak diperkirakan sebelumnya dan tidak tersedia. Secara sederhana, keuntungan dari risiko mungkin saja merupakan imbalan karena mengambil risiko sejak awal. Mendaki gunung yang menantang mungkin merupakan risiko yang signifikan, tetapi keuntungan dari mengambil risiko itu adalah ketika pendaki telah mencapai puncak dengan selamat dan mendapatkan imbalan itu. Pendekatan lain adalah untuk mengatakan bahwa manajemen risiko berkaitan dengan pencapaian hasil terbaik dan mengurangi ketidakpastian atau volatilitas. Jika ini diterima sebagai definisi manajemen risiko, keuntungan dari risiko hanyalah mencapai apa yang ingin dicapai oleh organisasi, dengan mengambil risiko yang tertanam dalam strategi, taktik, dan/atau operasi yang terlibat.

Tabel 14.1 Mendefinisikan sisi atas risiko

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lebih sedikit gangguan pada operasi normal dan efisiensi operasional yang lebih besar sehingga mengurangi risiko kerugian • Kemampuan untuk menangkap peluang karena pesaing tidak mengidentifikasi solusi hemat biaya untuk fitur kontrak yang berisiko |
|---|

- Secara khusus mengidentifikasi peristiwa positif selama penilaian risiko dan memutuskan bagaimana mendorong peristiwa tersebut
- Manajemen peluang, dengan menyelesaikan tinjauan rinci tentang peluang bisnis sebelum memutuskan untuk menerimanya
- Mencapai hasil positif dalam keadaan sulit sebagai hasil yang tidak diinginkan dan/atau otomatis dari manajemen risiko yang baik

Interpretasi lain dari keuntungan risiko adalah bahwa lokakarya penilaian risiko juga harus fokus pada identifikasi risiko yang memiliki hasil positif. Lokakarya penilaian risiko oleh karena itu akan menjawab pertanyaan seperti: 'Peristiwa apa yang akan menciptakan hasil yang lebih baik dari yang diharapkan?' Daftar risiko hasil positif kemudian dapat diidentifikasi dan tindakan dapat diambil untuk membuat risiko terbalik tersebut lebih mungkin terjadi dan/atau memiliki dampak dan konsekuensi yang lebih menguntungkan ketika hal itu terwujud.

Penjelasan yang lebih memuaskan tentang keuntungan risiko adalah bahwa organisasi akan mampu melakukan aktivitas yang tidak ingin dilakukan jika tidak. Dalam arti komersial, hal ini memungkinkan organisasi untuk menangkap peluang bisnis yang tidak ingin diambil oleh pesaing, atau dianggap terlalu berisiko. Ini mungkin karena efisiensi yang lebih besar di dalam organisasi, atau karena cara yang hemat biaya untuk mengubah organisasi dengan proyek pengembangan telah diidentifikasi yang gagal dikenali oleh pesaing. Pada tingkat strategis, peningkatan risiko ini mungkin timbul dari organisasi yang mengidentifikasi sarana untuk menargetkan peluang bisnis, tetapi hanya komponen yang menguntungkan dari peluang bisnis tersebut.

Cara lebih lanjut untuk melihat sisi atas risiko adalah dengan merenungkan usaha bisnis yang ternyata berhasil dalam keadaan di mana kegagalan bisa diramalkan. Ini adalah pendekatan yang agak retrospektif berdasarkan analisis: 'itu bisa saja salah, tetapi ternyata tidak, dan oleh karena itu kami menikmati keuntungan dari mengambil risiko itu.' Pendekatan terhadap sisi atas risiko ini tergantung pada keinginan organisasi untuk mengejar usaha yang berisiko, meskipun dengan kontrol yang memadai, yang mengarah pada hasil positif dalam situasi di mana pesaing mungkin tidak mau mengambil risiko.

Terakhir, ada analisis sisi atas risiko yang mencerminkan manfaat memiliki proses manajemen risiko yang kuat. Mencapai manfaat MADE2, terutama manfaat yang terkait dengan kewajiban wajib, dapat dianggap sebagai alasan yang cukup untuk melakukan inisiatif manajemen risiko. Dalam keadaan ini, organisasi tertentu dapat mempertimbangkan bahwa mencapai kepatuhan terhadap kewajiban wajib adalah risiko yang menguntungkan.

Pada bentuknya yang paling sederhana, dan khususnya dalam kaitannya dengan risiko bahaya, keuntungan dari risiko adalah bahwa kerugiannya lebih kecil. Namun, itu bukan alasan yang sangat kuat bagi manajer senior untuk mendukung inisiatif manajemen risiko. Mungkin hal yang paling mudah dijelaskan dan pemikiran yang paling meyakinkan adalah bahwa keuntungan dari risiko adalah kemampuan untuk mengejar peluang bisnis yang tidak akan diterima oleh pesaing. Ini juga akan menjadi bagian dari penjelasan untuk mengatakan bahwa pesaing akan terlalu menghindari risiko untuk mengambil peluang berisiko tinggi seperti itu.

Dengan banyaknya pembicaraan tentang sisi positif dari risiko, hal ini menjadi masalah bagi para praktisi manajemen risiko. Rentang analisis mulai dari yang kurang merugikan hingga manajemen peluang yang diformalkan sangat luas dan kurang fokus. Dewan dari sebuah organisasi tidak akan terbujuk oleh serangkaian konsep dan pendekatan yang luas dan tidak jelas. Jelas, disiplin manajemen risiko perlu mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keuntungan risiko dan menjual pesan kepada dewan. Mungkin juga ada ruang lingkup untuk standar manajemen risiko untuk mengambil pendekatan yang lebih koheren terhadap sisi atas risiko. Pendekatan yang digunakan dalam beberapa standar manajemen risiko adalah bahwa 4T harus diperluas untuk memasukkan T kelima dari 'mengambil risiko' dan menjadi 5T. Sangat sering, standar yang ditetapkan gagal untuk mengenali bahwa organisasi akan mengambil kesempatan dan imbalan yang diinginkan, daripada sengaja mengambil risiko untuk kepentingannya sendiri.

Kisah dalam kotak di bawah ini adalah contoh seorang individu yang melihat peluang dan memanfaatkan peluang itu. Dia tidak mencari, merangkul atau mengambil risiko, kecuali sejauh itu tertanam dalam mengambil kesempatan. Ini adalah kasus bahwa individu yang dilihat sebagai pengambil risiko, pada kenyataannya, individu yang bersedia untuk mengejar peluang yang orang lain mungkin menganggap terlalu berisiko. Perilaku mereka adalah tentang merangkul peluang, tidak harus menikmati mengambil risiko terkait.

Kotak Kejujuran Dan Keuntungan Dari Risiko

Pertimbangkan kasus penjual di Wall Street, New York City, yang mendirikan stan dan menjual donat dan kopi kepada orang yang lewat saat mereka masuk dan keluar dari gedung kantor mereka. Selama jam sarapan dan makan siang, dia selalu memiliki antrian panjang pelanggan yang menunggu. Dia memperhatikan bahwa waktu menunggu membuat banyak pelanggan putus asa yang pergi dan pergi ke tempat lain. Dia juga memperhatikan bahwa, karena dia adalah pertunjukan satu orang, hambatan terbesar yang mencegahnya menjual lebih banyak donat dan kopi adalah jumlah waktu yang tidak proporsional yang dibutuhkan untuk membuat perubahan bagi pelanggannya.

Akhirnya, dia meletakkan sebuah keranjang kecil di sisi standnya yang berisi uang kertas dan koin, memercayai pelanggannya untuk membuat kembalian mereka sendiri. Anda mungkin berpikir bahwa pelanggan secara tidak sengaja salah menghitung atau dengan sengaja mengambil seperempat ekstra dari keranjang, tetapi apa yang dia temukan adalah sebaliknya – sebagian besar pelanggan menanggapi dengan jujur, sering kali memberikan tip yang lebih besar dari biasanya. Selain itu, dia mampu menggerakkan pelanggan dengan kecepatan dua kali lipat karena dia tidak perlu melakukan perubahan. Selain itu, ia menemukan bahwa pelanggannya suka dipercaya dan terus datang kembali. Dengan memperluas kepercayaan dengan cara ini, dia dapat menggandakan pendapatannya tanpa menambah biaya baru.

14.2 PENILAIAN PELUANG

Keberhasilan merangkul peluang bisnis lebih mungkin dicapai jika organisasi melakukan penilaian peluang. Banyak perusahaan konsultan melakukan evaluasi rinci dari setiap prospek bisnis baru. Organisasi akan melihat prospek baru dan mengevaluasi cakupan

kemitraan yang menguntungkan, peluang untuk memperoleh penghasilan tambahan, dan manfaat reputasi yang mungkin timbul dari memiliki klien potensial tersebut sebagai pelanggan. Penilaian peluang dapat dilakukan dalam kaitannya dengan usaha bisnis baru, serta klien baru. Evaluasi peluang ini dirancang untuk mengidentifikasi peluang bisnis tambahan yang dapat muncul dari memenangkan bisnis klien tersebut. Evaluasi juga akan melihat potensi kerugian dari keberhasilan memperoleh prospek klien. Ketika melakukan penilaian peluang seperti itu, harus ada kemungkinan bahwa organisasi akan memberi tahu prospek klien bahwa mereka tidak ingin melakukan tender untuk bisnis tersebut.

Pertimbangkan opsi untuk teater yang menemukan bahwa lebih sedikit orang yang datang ke pertunjukan dan memutuskan untuk melihat peluang untuk mengambil lebih banyak uang dari mereka yang terus hadir. Pilihannya dapat mencakup perbaikan umum pada fasilitas katering di dalam teater dan penyediaan produk organik di restoran teater. Selain itu, ada kemungkinan menjual merchandise bertema pertunjukan tertentu. Selain melihat peningkatan pendapatan selama pertunjukan, teater juga dapat melihat pengaturan sponsor dan dialog terbuka dengan bisnis lokal untuk menemukan jenis produksi apa yang paling mungkin untuk mendapatkan dukungan dan sponsor lokal. Di masa depan, bagian dari penilaian setiap produksi baru yang diusulkan dapat mencakup evaluasi tingkat sponsor yang mungkin tersedia. Selain menghasilkan pendapatan yang lebih besar, pendekatan ini juga memungkinkan teater untuk mementaskan produksi yang dianggap terlalu berisiko.

Banyak organisasi sudah mempraktikkan manajemen peluang, meskipun mungkin tidak dilihat secara eksplisit sebagai pendekatan manajemen risiko. Idealnya, manajemen peluang harus dimasukkan ke dalam prosedur untuk mengembangkan dan menerapkan strategi dan taktik dan/atau memanfaatkan peluang bisnis. Beberapa organisasi tidak memiliki prosedur manajemen peluang yang eksplisit untuk evaluasi prospek bisnis baru, atau untuk evaluasi peluang merger/akuisisi. Ketika berusaha mengidentifikasi peluang, banyak organisasi memfasilitasi lokakarya penilaian risiko yang berupaya mengidentifikasi dan menganalisis bahaya dan peluang pada saat yang bersamaan. Gambar 14.1 memberikan contoh matriks risiko yang dapat digunakan untuk mencatat hasil lokakarya penilaian risiko tersebut. Desain yang tepat dari matriks risiko dan deskriptor kemungkinan dan konsekuensi akan bervariasi antara organisasi. Gambar 14.1 harus diperlakukan sebagai salah satu contoh atau ilustrasi tentang cara mencatat keluaran dari lokakarya penilaian risiko.

Salah satu tantangan ketika melakukan lokakarya penilaian risiko yang mencakup peluang dan bahaya adalah bahwa banyak orang perlu menghadiri lokakarya. Bahaya cenderung terkait dengan operasional dan kepatuhan, sedangkan peluang cenderung dikaitkan dengan strategi dan taktik. Seperti halnya risiko bahaya, identifikasi dan analisis peluang harus diikuti dengan evaluasi peluang dan identifikasi tindakan atau kontrol yang perlu dilakukan untuk memastikan bahwa manfaat yang diantisipasi lebih mungkin dicapai. Metodologi penilaian peluang yang dijelaskan sebelumnya di bagian ini perlu diterapkan pada peluang yang telah diidentifikasi, dianalisis, dan dicatat pada matriks risiko.

Upside Risk			Likelihood	Downside Risk		
High	High	Medium	1:2 Probable	Medium	High	High
High	Medium	Low	1:10 Possible	Low	Medium	High
Medium	Low	Low	1:100 Unlikely	Low	Low	Medium
Major	Moderate	Minor		Minor	Moderate	Major
Consequence						
Multiple objectives exceeded beneficially	Objective delivered significantly early, better, or cheaper	Objective delivered slightly early, better or cheaper	Objective-driven (customer, people, society or key performance)	Slippage and minor deviation	Failure to meet an objective	Extinction of organization

Gambar 14.1 Matriks risiko untuk peluang dan bahaya

14.3 INDEKS RISIKO

Profil risiko suatu organisasi dapat direpresentasikan dalam banyak cara. Metode yang paling umum digunakan adalah dengan menyiapkan daftar risiko yang berisi rincian risiko signifikan yang dihadapinya. Namun, kelemahan dari daftar risiko adalah bahwa hal itu biasanya merupakan evaluasi kualitatif dari risiko individu. Organisasi perlu mengembangkan alat untuk mengukur, mengevaluasi, dan menghitung total eksposur risiko organisasi. Salah satu fitur dari pendekatan manajemen risiko perusahaan adalah untuk mengembangkan pandangan konsolidasi dari eksposur risiko organisasi. Pendekatan berdasarkan perhitungan total eksposur risiko suatu organisasi serupa dengan pendekatan yang dilakukan pada pengukuran dan kuantifikasi risiko dalam manajemen risiko operasional. Bagian ini memperkenalkan gagasan tentang 'indeks keberisikoan'. Idanya adalah untuk menyajikan pendekatan semi-kuantitatif yang mengambil snapshot dari keseluruhan tingkat risiko yang tertanam dalam organisasi. Tingkat risiko keseluruhan akan memperhitungkan strategi yang saat ini diikuti oleh organisasi, proyek yang sedang berjalan, dan sifat operasi rutin yang dilakukan. Pendekatan ini dapat menawarkan kesempatan untuk membandingkan kinerja manajemen risiko dan melacak perubahan dari waktu ke waktu.

Tabel 14.2 menyajikan serangkaian pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan indeks risiko untuk suatu organisasi. Tabel tersebut menggunakan struktur kartu skor risiko FIRM sebagai sarana untuk mengkategorikan risiko. Dengan menggunakan indeks risiko, organisasi harus dapat mengidentifikasi tingkat risiko yang dihadapi oleh keuangan, infrastruktur, reputasi, dan tingkat risiko yang dihadapinya di pasar. Setelah menyelesaikan indeks risiko, organisasi kemudian dapat mencari kontrol tambahan untuk mengurangi tingkat risiko. Fokus utama dari manajemen risiko kemudian hanya untuk mengurangi tingkat keberisikoan dalam organisasi tanpa mempengaruhi strategi, taktik, operasi atau kepatuhan (STOC). Keuntungan dari risiko kemudian menjadi bahwa organisasi dapat mengikuti STOC yang diinginkan pada tingkat risiko terendah yang dapat dicapai secara

wajar dan hemat biaya. Tingkat risiko yang diidentifikasi oleh indeks keberisikoan mewakili eksposur risiko organisasi. Dewan kemudian dapat membandingkan tingkat eksposur risiko ini dengan kapasitas risiko organisasi dan sikap dewan terhadap risiko.

Tabel 14.2 Indeks risiko

Alokasikan skor antara 0 dan 5 untuk setiap komponen (sesuai dengan kunci di akhir tabel) dari contoh umum kartu skor risiko FIRM untuk menentukan tingkat risiko dalam organisasi, proyek, operasi, atau lokasi yang dievaluasi.		
Komponen keuangan dari kartu skor risiko FIRM		
Indeks	Keterangan	Skor
1.1	Kurangnya ketersediaan (atau biaya yang tidak dapat diterima) dari dana yang memadai untuk memenuhi rencana strategis	
1.2	Prosedur yang tidak cukup kuat untuk alokasi dana yang tepat untuk investasi strategis	
1.3	Lingkungan pengendalian keuangan internal yang tidak memadai untuk mencegah penipuan dan mengendalikan risiko kredit	
1.4	Dana yang tidak memadai untuk memenuhi kewajiban historis (termasuk pensiun) dan memenuhi kewajiban yang diantisipasi di masa depan	
TOTAL untuk komponen keuangan		
Komponen infrastruktur kartu skor risiko FIRM		
Indeks	Keterangan	Skor
2.1	Struktur manajemen senior yang tidak memadai untuk mendukung organisasi dan menanamkan 'budaya sadar risiko'	
2.2	Sumber daya, keterampilan, dan ketersediaan orang yang tidak mencukupi, termasuk kekhawatiran tentang kekayaan intelektual	
2.3	Aset fisik yang tidak memadai untuk mendukung tujuan operasional dan strategis organisasi	
2.4	Infrastruktur teknologi informasi (TI) memiliki ketahanan dan/atau perlindungan data yang tidak memadai	
2.5	Rencana kesinambungan bisnis tidak cukup kuat untuk memastikan kelanjutan organisasi setelah kerugian besar	
2.6	Pengiriman produk, pengaturan transportasi dan/atau infrastruktur komunikasi tidak dapat diandalkan	
TOTAL untuk komponen infrastruktur		
Komponen reputasi kartu skor risiko FIRM		
Indeks	Keterangan	Skor
3.1	Persepsi publik yang buruk tentang sektor industri dan/atau potensi kerusakan pada merek organisasi	
3.2	Kurangnya perhatian pada etika/tanggung jawab sosial perusahaan/standar sosial, lingkungan dan etika	

3.3	Standar dan/atau sektor tata kelola yang buruk sangat diatur dengan ekspektasi kepatuhan yang tinggi	
3.4	Kekhawatiran atas kualitas produk atau layanan dan/atau standar layanan purna jual	
TOTAL untuk komponen reputasi		
Komponen pasar dari kartu skor risiko FIRM		
Indeks	Keterangan	Skor
4.1	Penghasilan pendapatan yang tidak memadai di pasar atau pengembalian investasi yang tidak memadai tercapai	
4.2	Pasar yang sangat kompetitif dengan pesaing yang agresif dan harapan pelanggan yang tinggi	
4.3	Kurangnya stabilitas ekonomi, termasuk eksposur terhadap fluktuasi suku bunga dan nilai tukar mata uang asing	
4.4	Marketplace membutuhkan inovasi konstan dan/atau teknologi produk berkembang pesat	
4.5	Rantai pasokan kompleks dan tidak memiliki persaingan dan/atau biaya bahan baku tidak stabil	
4.6	Organisasi terkena potensi gangguan internasional karena risiko politik, perang, terorisme, kejahatan, atau pandemi	
TOTAL untuk komponen pasar		

Skor	Deskripsi tingkat risiko	Skor	Deskripsi tingkat risiko
0	Tidak ada risiko	3	Risiko sedang
1	Risiko kecil	4	Berisiko tinggi
2	Beberapa risiko	5	Risiko ekstrim

Menghitung indeks keberisikoan suatu organisasi memerlukan identifikasi risiko bahaya yang sebenarnya diambil oleh organisasi itu. Dengan kata lain, mengevaluasi indeks keberisikoan suatu organisasi membantu mengidentifikasi eksposur risiko aktual dari organisasi tersebut. Setelah mengidentifikasi tingkat risiko aktual yang tertanam dalam suatu organisasi, dewan organisasi tersebut kemudian dapat menanyakan apakah portofolio risiko berada dalam selera risiko dan/atau kapasitas risiko organisasi dan sesuai dengan sikap risiko dewan. Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris versi 2016 berisi persyaratan berikut untuk perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek London:

Dewan bertanggung jawab untuk menentukan sifat dan tingkat risiko utama yang bersedia diambil dalam mencapai tujuan strategisnya.

Organisasi harus berhati-hati untuk memastikan bahwa, setelah mengidentifikasi risiko yang mereka ambil dengan mekanisme yang mirip dengan menghitung indeks risiko, dewan tidak

kemudian hanya memutuskan bahwa risiko yang diambil saat ini harus sama dengan risiko yang diinginkan. untuk mengambil.

14.4 TERBALIK DALAM STRATEGI

Organisasi akan memiliki pernyataan misi, bersama dengan seperangkat tujuan perusahaan dan pemahaman tentang harapan pemangku kepentingan yang berbeda dalam organisasi. Dewan organisasi kemudian perlu mengembangkan strategi yang efektif dan efisien yang akan memberikan persis apa yang diharapkan dalam hal misi, tujuan dan harapan. Untuk membuat keputusan strategis yang benar, dewan organisasi akan membutuhkan akses ke informasi risiko. Penilaian risiko dari strategi yang diusulkan, bersama dengan penilaian risiko dari setiap strategi alternatif yang layak, harus dilakukan. Ketersediaan informasi penilaian risiko ini akan memastikan bahwa keputusan strategis lebih mungkin benar.

Untuk risiko peluang, mungkin ada lebih sedikit data yang tersedia untuk memprediksi kemungkinan risiko. Sebuah organisasi mungkin melihat peluang untuk mendapatkan klien baru atau mengembangkan dan memasarkan produk baru. Penilaian risiko yang akurat dari kemungkinan peristiwa positif dan negatif akan diperlukan untuk menentukan apakah usaha baru harus dilanjutkan. Ketika produk baru diluncurkan, persyaratannya mungkin untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya peristiwa positif. Jika sebuah produk baru diluncurkan, iklan dan liputan pers perlu dimaksimalkan hingga hal ini tetap hemat biaya. Oleh karena itu, tindakan harus diambil untuk meningkatkan tingkat minat media terhadap peluncuran tersebut.

Proses inti strategis menyatukan disiplin perencanaan strategis dan manajemen risiko. Perencanaan strategis adalah proses sistematis untuk memperoleh konsensus di tingkat dewan tentang sejumlah kecil masalah yang dapat berdampak besar pada kinerja jangka panjang organisasi. Isu-isu strategis sangat penting, dan kegagalan untuk menerapkan strategi atau pemilihan strategi yang tidak tepat dapat menjadi salah satu risiko yang paling menghancurkan untuk menghantam sebuah organisasi. Implementasi strategi biasanya dicapai dengan mengembangkan taktik yang diimplementasikan melalui proyek dan akhirnya disampaikan oleh proses inti operasional. Proses inti operasional di tempat pada waktu tertentu mewakili model bisnis organisasi, seperti yang dibahas secara lebih rinci di Bab 20.

Aktivitas manajemen risiko dirancang untuk memastikan hasil terbaik dan mengurangi ketidakpastian. Oleh karena itu, keuntungan dari risiko dalam strategi adalah bahwa upaya manajemen risiko membantu merancang strategi yang efektif dan efisien. Implementasi strategi tersebut akan dicapai melalui taktik yang digunakan. Taktik tersebut akan dirancang untuk meningkatkan proses inti dalam organisasi, sehingga organisasi menggunakan proses inti yang paling efektif dan efisien. Contoh kotak menggambarkan sikap manajemen risiko yang melihat risiko sebagai peluang. Pendekatan terhadap manajemen organisasi ini menunjukkan keinginan untuk menerima sisi positif dari risiko.

14.5 TERBALIK DALAM PROYEK

Adalah penting bahwa setiap organisasi mengadopsi proses inti yang benar. Proses inti dapat dianggap sebagai kumpulan kegiatan yang menyampaikan harapan pemangku

kepentingan tertentu. Inilah yang dimaksud dengan proses inti yang dialokasikan oleh para praktisi Business Process Re-engineering (BPR). Ada perbedaan antara proses yang efisien dan efektif. Proses yang efisien berarti tidak ada gangguan dan tidak ada biaya berlebih. Namun, prosesnya mungkin salah untuk memenuhi persyaratan dengan biaya yang efektif. Dimana proses perlu ditingkatkan, proyek biasanya akan dilakukan dan perubahan dicapai. Dalam keadaan di mana serangkaian proyek diperlukan, ini sering disebut sebagai program kerja. Ketika sebuah proyek, atau program kerja, diimplementasikan oleh sebuah organisasi, biasanya keinginan untuk meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi proses inti.

Dengan melakukan penilaian risiko yang memadai dari perubahan yang dimaksudkan, organisasi harus dapat memastikan bahwa proyek lebih berhasil disampaikan tepat waktu, sesuai anggaran dan sesuai spesifikasi. Mencapai sisi atas risiko dalam proyek atau manajemen program mensyaratkan bahwa proyek dikelola secara memadai dan bahwa proyek atau prioritas yang benar telah dipilih oleh organisasi. Seringkali, organisasi akan melakukan tinjauan pasca-implementasi untuk memastikan bahwa manfaat yang diharapkan dari proyek telah disampaikan dalam praktik. Tinjauan ini sering dilakukan oleh audit internal dan dirancang untuk memastikan bahwa proyek berhasil dilaksanakan, memberikan manfaat yang diperlukan dan secara keseluruhan bernilai. Selama masa keuangan yang sulit, penting bagi organisasi untuk memilih proyek yang tidak hanya berhasil, tetapi juga mewakili alokasi terbaik dari sumber daya yang terbatas bila dibandingkan dengan proyek alternatif yang belum dipilih.

Manajemen risiko dalam proyek dikaitkan dengan penerapan taktik yang dirancang untuk mencapai strategi. Di beberapa organisasi, proyek yang akan menerapkan taktik hanya disetujui jika proyek tersebut mengurangi risiko. Misalnya, jika aktivitas tertentu bisa gagal karena sistem TI yang buruk, proyek harus dirancang untuk membuat aktivitas lebih kuat. Dengan demikian, risiko akan berkurang dan seharusnya memungkinkan untuk mengukur manfaat yang akan dihasilkan dari kegiatan yang lebih efisien karena penggunaan sumber daya manusia yang lebih baik dan karena lebih sedikit kegagalan sistem TI. Singkatnya, manfaat dari manajemen risiko yang baik dalam proyek adalah bahwa proyek lebih mungkin untuk diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, dan dengan kualitas yang dibutuhkan. Kegiatan manajemen risiko akan membantu pelaksanaan proyek dan, pada saat yang sama, membantu mengelola situasi ketika hasil berbeda dari apa yang diharapkan saat proyek berlangsung. Hasil yang berbeda ini akan menunjukkan apakah taktik telah berhasil dan proyek yang benar telah dipilih. Perbedaan negatif perlu dikurangi dan perbedaan positif akan diterima, karena ini adalah salah satu contoh dari sisi positif risiko.

Merangkul Peluang

Pertimbangkan dua contoh sederhana di mana krisis keuangan global telah menghasilkan keuntungan atau keuntungan dari risiko bagi organisasi. Sebuah merek restoran internasional telah menemukan bahwa tuan tanah di lokasi pusat kota sedang mencari penyewa. Hal ini memungkinkan bisnis restoran untuk pindah ke bagian pusat kota yang lebih sibuk dengan harga sewa yang lebih rendah, sementara juga meningkatkan perdagangan dan keuntungan. Dengan berkurangnya aktivitas industri akibat krisis keuangan global, perusahaan pembangkit listrik telah dapat menonaktifkan fasilitas pembangkit yang lama dan

mahal, dan dengan demikian mengurangi biaya keseluruhan per unit produksi listrik. Ini telah meningkatkan laba per unit dan memungkinkan perusahaan untuk merevisi rencana strategis untuk kapasitas pembangkit tambahan di masa depan untuk mengurangi biaya pembangkitan dalam jangka panjang.

14.6 TERBALIK DALAM OPERASI

Ini adalah persyaratan mendasar bagi organisasi bahwa mereka memiliki operasi yang efektif dan efisien. Operasi yang efisien harus memanfaatkan sumber daya organisasi dengan sebaik-baiknya dan harus beroperasi tanpa gangguan yang tidak direncanakan. Melakukan operasi yang efisien yang menggunakan sumber daya minimum dan menghasilkan output maksimum akan memberikan manfaat terbesar bagi organisasi. Operasi juga harus efektif karena mewakili cara terbaik untuk melakukan operasi. Misalnya, dimungkinkan untuk melakukan perjalanan yang efisien dengan mobil atau bus melintasi kota yang sibuk. Namun, cara yang efektif untuk bepergian di banyak kota besar adalah melalui sistem metro atau bawah tanah.

Evaluasi manajemen risiko operasi dapat memungkinkan organisasi untuk memberikan kegiatan, operasi dan proses yang paling efektif dan efisien. Dengan memberikan operasi yang paling efektif dan efisien, organisasi komersial dapat mencapai keunggulan dibandingkan pesaing dan melakukan pekerjaan dengan biaya lebih rendah dan tetap menghasilkan keuntungan. Untuk pelayanan publik, penyampaian operasi yang efektif dan efisien sama pentingnya. Sebagian besar layanan publik memiliki target untuk penyampaian layanan yang dapat menjadi kompleks dan menantang. Kegagalan untuk mengantisipasi dan mengelola risiko dengan tepat dapat merusak pemberian layanan publik. Kontribusi manajemen risiko juga akan membantu mencapai peningkatan layanan yang berkelanjutan dengan menghadirkan fleksibilitas dan ketahanan dalam cara layanan diberikan. Kontribusi ini berdasarkan risiko manajemen dapat dianggap sebagai bagian dari memberikan keuntungan risiko.

Di pasar yang kompetitif, mencapai risiko terbalik sering kali merugikan pesaing, pemasok, atau pihak ketiga lainnya. Namun, mencari keuntungan dari pengambilan risiko membutuhkan kesadaran akan kemungkinan kerugian yang tidak terduga. Memutuskan untuk tidak melakukan sesuatu karena tampaknya menjadi lebih berbahaya sebenarnya dapat mengakibatkan peningkatan risiko. Aspek lebih lanjut dari selera risiko dan persepsi pribadi tentang risiko dibahas dalam Bab 25. Dalam hal keputusan bisnis tentang risiko operasional, penting bahwa risiko tersebut diambil secara objektif. Pandangan dan persepsi pribadi tentang risiko dapat menyebabkan keputusan bisnis yang salah. Memastikan ketersediaan informasi risiko yang akurat untuk membuat keputusan bisnis adalah salah satu tanggung jawab utama manajer risiko.

Bab 7 menegaskan bahwa menetapkan konteks adalah tahap pertama dalam proses manajemen risiko. Indeks keberisikoan yang ditetapkan pada Tabel 14.2 memberikan struktur yang berguna untuk menetapkan baik konteks eksternal maupun konteks internal organisasi. Saat menetapkan konteks, penting untuk mempertimbangkan sisi atas risiko dan bagaimana peluang akan muncul bagi organisasi dan bagaimana peluang ini dapat dimanfaatkan, dalam

kaitannya dengan strategi, taktik, dan operasi. Terakhir, penting untuk dicatat bahwa ada sisi positif yang dapat dicapai dalam kaitannya dengan risiko kepatuhan. Untuk beberapa organisasi, akan ada regulator yang memberikan lisensi dan, tanpa lisensi, organisasi tidak dapat beroperasi. Dalam situasi ini, hubungan kerja yang baik dengan regulator seringkali dapat memberikan risiko yang lebih tinggi. Ini terutama benar jika organisasi berusaha mempengaruhi regulator untuk meminta kontrol yang lebih ketat terhadap aktivitas yang diatur. Dengan cara ini, organisasi akan menetapkan standar tinggi yang dapat dicapainya, dengan harapan bahwa pesaing mungkin menderita kerugian, jika mereka juga harus mencapai standar tinggi ini, tetapi tidak dapat melakukannya tanpa biaya tambahan.

BAGIAN IV

RESPONS RISIKO

Hasil Pembelajaran Bagian Keempat

- Menjelaskan opsi respons risiko dalam hal menoleransi, memperlakukan, mentransfer, dan mengakhiri (4T), dan menjelaskan bagaimana hal ini dapat ditampilkan pada matriks risiko;
- Menjelaskan manfaat penggunaan matriks risiko untuk menggambarkan tingkat risiko bawaan, saat ini, dan target serta pengaruh pengendalian;
- Menjelaskan jenis kontrol yang tersedia, dalam hal kontrol preventif, korektif, direktif dan detektif (PCDD);
- Menjelaskan penggunaan matriks risiko untuk mengidentifikasi jenis kontrol utama untuk berbagai jenis risiko bahaya dan konsep 'zona risiko bahaya';
- Menjelaskan pentingnya dan struktur asuransi dan keadaan di mana asuransi dibeli dan tujuan dari perusahaan asuransi tawanan;
- Menjelaskan pentingnya aktivitas pembelian asuransi dari biaya, cakupan, kapasitas, kemampuan, klaim dan kepatuhan (6C);
- Meringkas pentingnya perencanaan kesinambungan bisnis (BCP) dan perencanaan pemulihan bencana (DRP) dan memberikan contoh praktis;
- Menjelaskan pendekatan yang diambil selama analisis dampak bisnis (BIA) dan pentingnya standar kelangsungan bisnis yang ditetapkan, seperti ISO 22301.

Studi Kasus

Intu Properties: Perpanjangan asuransi

Sebagai bagian dari proses pembaruan untuk tahun 2015, perusahaan asuransi diundang untuk mengunjungi pusat Intu untuk melihat bisnis beraksi. Akibatnya, minat yang signifikan dihasilkan dan pengurangan tarif perpanjangan asuransi Intu lebih dari £1 juta atas dasar suka-untuk-suka dicapai dan diteruskan ke penyewa.

Kunjungan lapangan disertai dengan presentasi terperinci yang menyoroti bagaimana pendekatan proaktif Intu mengurangi risiko bagi perusahaan asuransi dan bisnis, misalnya:

- Tautan Kantor Keamanan Kontra Terorisme Nasional untuk semua pusat;
- Rencana dan prosedur manajemen krisis yang terdokumentasi;
- Rencana darurat yang terdokumentasi, misalnya respons tingkat ancaman, penilaian dampak bisnis;
- Pengujian desktop tahunan dari rencana darurat untuk semua pusat;
- Berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi karyawan untuk membantu mereka melaksanakan tanggung jawab dengan standar yang tinggi;
- Proses inspeksi pekerjaan saluran pengecer untuk mengurangi risiko kebakaran;
- Survei kebakaran independen yang dilakukan di semua pusat yang dikelola;
- Hubungan langsung dengan perusahaan mitigasi kerugian untuk meminimalkan dampak insiden;

- CCTV 24 jam digunakan di semua pusat;
- Kehadiran polisi di pusat-pusat termasuk sejumlah kantor polisi di dalam pusat-pusat tersebut.

The Walt Disney Company: Pengungkapan tentang risiko pasar

Perusahaan terkena dampak perubahan suku bunga terutama melalui aktivitas pinjamannya. Tujuan perusahaan adalah untuk mengurangi dampak perubahan suku bunga pada pendapatan dan arus kas dan nilai pasar dari pinjamannya. Sesuai dengan kebijakannya, perusahaan menargetkan utang dengan suku bunga tetap sebagai persentase dari utang bersihnya antara persentase minimum dan maksimum. Perusahaan bertransaksi bisnis secara global dan tunduk pada risiko yang terkait dengan perubahan nilai tukar mata uang asing. Tujuan perusahaan adalah untuk mengurangi fluktuasi pendapatan dan arus kas yang terkait dengan perubahan nilai tukar mata uang asing, memungkinkan manajemen untuk fokus pada masalah dan tantangan bisnis inti.

Perusahaan mengadakan kontrak opsi dan forward yang nilainya berubah seiring perubahan nilai tukar mata uang asing, untuk melindungi nilai aset mata uang asing yang ada, kewajiban, komitmen pasti, dan transaksi mata uang asing yang diperkirakan tetapi tidak dilakukan secara tegas. Sesuai dengan kebijakan, perusahaan melakukan lindung nilai atas perkiraan transaksi mata uang asing untuk periode yang umumnya tidak melebihi empat tahun dalam rentang eksposur tahunan minimum dan maksimum yang ditetapkan.

Respons risiko

Keuntungan dan kerugian dari kontrak ini mengimbangi perubahan nilai ekuivalen dolar AS dari perkiraan transaksi, aset, kewajiban, atau komitmen pasti terkait. Mata uang utama yang dilindung nilai adalah euro, yen Jepang, dolar Kanada, dan pound Inggris. Swap lintas mata uang digunakan untuk secara efektif mengubah pinjaman dalam mata uang asing menjadi pinjaman dalam mata uang dolar AS.

Australian Mines Limited: Penilaian dan manajemen risiko

Dewan meninjau sistem manajemen risiko perusahaan dan kerangka kontrol, dan efektivitas penerapannya, setiap tahun. Dewan juga mempertimbangkan manajemen risiko pada pertemuan rutinnya. Profil risiko perusahaan ditinjau setiap tahun atas saran dari manajemen termasuk, jika sesuai, sebagai hasil interaksi rutin dengan manajemen dan staf terkait dari seluruh bisnis perusahaan.

Dewan atau manajemen senior perusahaan dapat berkonsultasi dengan akuntan eksternal perusahaan mengenai masalah risiko eksternal sebagaimana diperlukan. Sistem manajemen risiko dan kerangka pengendalian perusahaan untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, dan mengelola risiko materialnya, sebagaimana ditetapkan oleh dewan bersama dengan manajemen, meliputi:

- Pemantauan berkelanjutan dari manajemen dan kinerja operasional;
- Sistem penganggaran, perkiraan dan pelaporan yang komprehensif kepada dewan;
- Prosedur persetujuan untuk belanja modal yang signifikan di atas tingkat ambang batas;

- Tinjauan dewan secara teratur atas semua bidang risiko keuangan yang signifikan dan semua transaksi signifikan yang bukan merupakan bagian dari aktivitas bisnis normal perusahaan;
- Presentasi rutin kepada dewan oleh manajemen tentang manajemen risiko;
- Kebijakan tertulis yang komprehensif terkait dengan aktivitas bisnis tertentu;
- Kebijakan tertulis yang komprehensif terkait dengan masalah tata kelola perusahaan;
- Komunikasi reguler antara direktur tentang kepatuhan dan masalah risiko; dan
- Proses konsultasi dan peninjauan antara dewan dan akuntan eksternal.

Dewan mensyaratkan bahwa setiap proposal utama yang diajukan kepada dewan untuk diambil keputusan disertai dengan penilaian risiko yang komprehensif dan, jika diperlukan, strategi mitigasi yang diusulkan manajemen. Perusahaan memiliki program asuransi yang ditinjau secara berkala oleh dewan. Dewan menerima laporan rutin tentang penganggaran dan kinerja keuangan. Sistem tingkat otoritas yang didelegasikan telah disetujui oleh dewan untuk memastikan transaksi bisnis diotorisasi dan dilaksanakan dengan benar.

BAB 15

TOLERANSI, PERLAKUKAN, TRANSFER, DAN AKHIRI

15.1 4T DARI RESPONS BAHAYA

Prioritas risiko signifikan yang dihadapi organisasi adalah yang memiliki:

- Dampak tinggi atau sangat tinggi dalam kaitannya dengan uji tolok ukur untuk signifikansi;
- Kemungkinan tinggi atau sangat tinggi terwujud pada atau di atas level benchmark;
- Cakupan tinggi atau sangat tinggi untuk peningkatan pengendalian yang hemat biaya.

Secara umum, hanya risiko signifikan yang diprioritaskan yang memerlukan perhatian di tingkat paling senior dalam organisasi. Namun, sudah sepantasnya risiko kepatuhan juga mendapat perhatian di ruang rapat. Dalam praktiknya, dewan akan mengharapkan risiko kepatuhan ini dikelola dengan baik dan dewan hanya akan menerima laporan rutin/tahunan yang menjelaskan kinerja risiko, atau laporan khusus jika masalah tertentu muncul. Organisasi akan berusaha untuk memperkenalkan kontrol yang efektif dan efisien untuk meminimalkan risiko kepatuhan. Tes benchmark untuk signifikansi harus ditetapkan pada tingkat yang mewakili dampak signifikan bagi organisasi. Setelah mengidentifikasi prioritas risiko signifikan, organisasi kemudian perlu meninjau pengendalian yang ada dan memutuskan apakah tindakan lebih lanjut diperlukan. Untuk risiko bahaya, kisaran respons yang tersedia sering digambarkan sebagai 4T.

Ada berbagai terminologi yang tersedia untuk menggambarkan opsi respons risiko. Faktanya, British Standard BS 31100 dan ISO 31000 menggunakan istilah 'perlakuan risiko' sebagai deskripsi yang lebih umum. Misalnya, British Standard mendefinisikan perlakuan risiko sebagai 'proses pengembangan, pemilihan dan penerapan kontrol'. Demikian pula, ISO 31000 mendefinisikan perlakuan risiko sebagai 'pengembangan dan penerapan langkah-langkah untuk memodifikasi risiko'. Terminologi yang digunakan dalam Buku Oranye telah diadopsi untuk teks ini untuk tahap respons risiko dari proses manajemen risiko. Pilihan untuk merespons risiko kemudian dapat diidentifikasi sebagai 4T. Lampiran B berisi informasi tentang definisi alternatif yang digunakan oleh berbagai publikasi.

Tabel 15.1 Deskripsi 4T respons bahaya

1	<i>Toleransi</i> Terima/pertahankan	Paparan mungkin dapat ditoleransi tanpa ada tindakan lebih lanjut yang diambil. Sekalipun tidak dapat ditoleransi, kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap beberapa risiko mungkin terbatas, atau biaya untuk mengambil tindakan apa pun mungkin tidak proporsional dengan potensi manfaat yang diperoleh.
2	<i>Perlakuan</i> Kontrol/kurangi	Jauh lebih banyak risiko akan ditangani dengan cara ini. Tujuan perlakuan adalah bahwa, sementara terus

		dalam organisasi dengan aktivitas yang menimbulkan risiko, tindakan (pengendalian) diambil untuk membatasi risiko ke tingkat yang dapat diterima.
3	<i>Perpindahan</i> Asuransi/kontrak	Untuk beberapa risiko, respons terbaik mungkin adalah mentransfernya. Ini mungkin dilakukan dengan asuransi konvensional, atau mungkin dilakukan dengan membayar pihak ketiga untuk mengambil risiko dengan cara lain. Opsi ini sangat baik untuk mengurangi risiko keuangan atau risiko terhadap aset.
4	<i>Hentikan</i> Menghindari/menghilangkan	Beberapa risiko hanya akan dapat diobati, atau dapat ditahan hingga tingkat yang dapat diterima, dengan menghentikan aktivitas. Perlu dicatat bahwa opsi penghentian kegiatan mungkin sangat terbatas di pemerintah jika dibandingkan dengan sektor swasta.

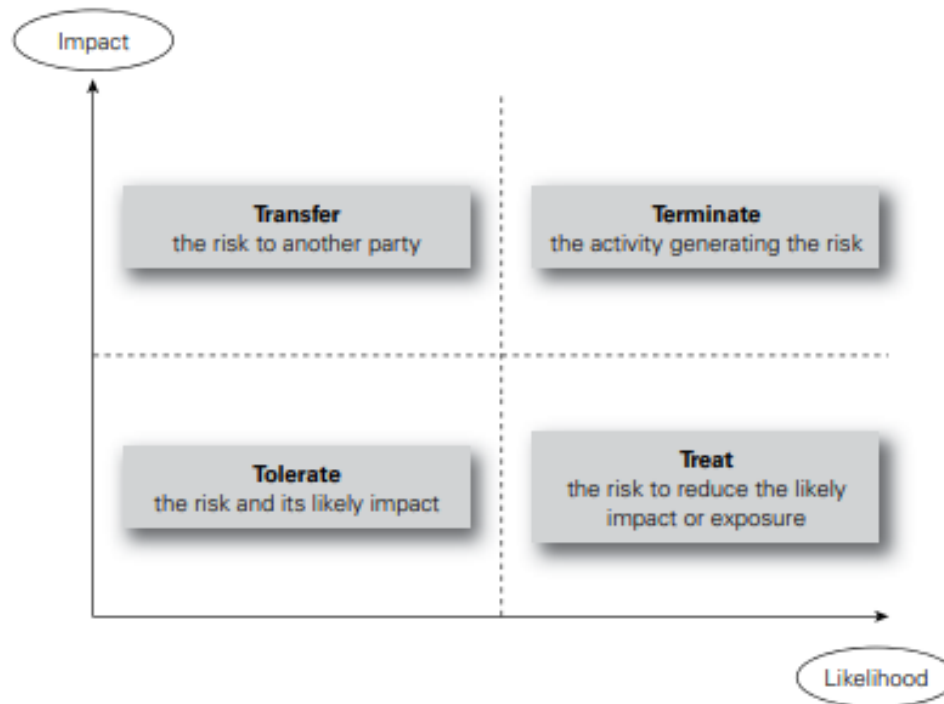
Informasi lebih lanjut dan deskripsi singkat dari masing-masing 4T disajikan pada Tabel 15.1 4T manajemen risiko bahaya dapat diringkas sebagai:

- menoleransi;
- memperlakukan;
- pemindahan;
- mengakhiri.

Gambar 15.1 menunjukkan bahwa ada respon dominan dalam kaitannya dengan masing-masing 4T, sesuai dengan posisi risiko pada matriks risiko. Untuk risiko yang kemungkinannya rendah/berdampak rendah, respons utamanya adalah toleransi. Untuk risiko yang kemungkinannya tinggi/berdampak rendah, respons utamanya adalah memperlakukan. Untuk risiko yang kemungkinannya rendah/berdampak tinggi, respons utama adalah transfer, dan untuk risiko yang kemungkinan besar/berdampak tinggi, respons utama adalah penghentian. Untuk memberikan konteks pada kisaran risiko yang sedang dipertimbangkan, Tabel 15.2 memberikan contoh kisaran risiko signifikan yang berpotensi terkait dengan judul kartu skor risiko FIRM. Penilaian setiap risiko akan memungkinkan organisasi untuk menempatkan risiko pada matriks risiko. Posisi risiko pada matriks risiko kemudian akan menunjukkan respons yang paling mungkin terhadap risiko tersebut. Jika penilaian risiko dilakukan pada tingkat risiko saat ini, pengaruh pengendalian yang ada sudah akan dievaluasi sebagai bagian dari latihan penilaian risiko.

Pertimbangkan kasus teater yang perlu menanggapi meningkatnya penggunaan agen yang membutuhkan pembayaran pada saat pemesanan, daripada setelah pertunjukan. Juga, kegagalan aktor baru-baru ini untuk datang pada malam pertunjukan menyebabkan kerugian finansial yang cukup besar bagi teater. Hal ini mengakibatkan teater meninjau ulang pengaturan pemesanan dan penampilan untuk para aktor dan memutuskan tanggapan yang sesuai dalam kaitannya dengan semua 4T. Teater mungkin memutuskan bahwa ia harus

mentolerir pengaturan biaya pemesanan baru. Ia juga memutuskan bahwa untuk menangani/mengurangi risiko, ia hanya akan berurusan dengan agen yang sudah mapan di masa depan dan mengakhiri perjanjian yang ada dengan agen yang terbukti tidak dapat diandalkan di masa lalu. Teater mungkin juga menyelidiki kemungkinan membeli asuransi, sehingga teater dapat mentransfer biaya pertunjukan yang dibatalkan karena aktor gagal datang pada malam hari.



Gambar 15.1 Matriks risiko dan 4T manajemen bahaya

15.2 TOLERANSI RISIKO

Toleransi risiko didefinisikan dalam Panduan 73 sebagai kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko untuk mencapai tujuannya. Panduan tersebut kemudian menambahkan bahwa toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum atau peraturan (kepatuhan). Komentar tentang persyaratan hukum atau peraturan sangat relevan, di mana organisasi sering kali harus menoleransi risiko karena persyaratan hukum atau peraturan, bahkan dalam keadaan di mana organisasi tidak ingin menoleransi risiko itu. Perlu dicatat bahwa toleransi berkaitan dengan risiko tertentu atau individu, daripada pendekatan yang lebih umum yang diwakili oleh selera risiko. Selera risiko mengacu pada jumlah dan jenis risiko yang ingin dikejar atau dipertahankan oleh organisasi.

Ada kebingungan terminologi antara kapan sebuah organisasi bersedia untuk mentolerir risiko dan konsep toleransi risiko. Konsep toleransi biasanya berkaitan dengan kesediaan organisasi untuk mempertahankan atau menoleransi risiko, bahkan jika risiko itu lebih tinggi daripada yang akan dipilih organisasi untuk diterima. Konsep lainnya adalah toleransi risiko. Banyak organisasi menggunakan toleransi risiko dalam pengertian teknik

untuk mewakili kisaran risiko yang dapat diterima secara luas. Pada Gambar 25.1, bagian tengah zona yang bersangkutan dan zona hati-hati menggambarkan batas di sekitar toleransi risiko. Seperti penggunaan kata toleransi secara rekayasa, zona-zona ini menentukan batas-batas di mana organisasi menginginkan tingkat risiko untuk dibatasi.

Sebuah organisasi mungkin harus menoleransi risiko yang memiliki tingkat saat ini di luar zona nyaman dan selera risikonya. Kadang-kadang, sebuah organisasi bahkan mungkin harus menoleransi risiko yang berada di luar kapasitas risiko sebenarnya. Namun, situasi ini tidak akan berkelanjutan dan organisasi akan rentan selama periode ini. Ketika risiko bahaya dianggap berada dalam selera risiko organisasi, organisasi akan menoleransi risiko itu. Toleransi risiko ditunjukkan sebagai pendekatan yang akan diadopsi dalam kaitannya dengan risiko dengan kemungkinan kecil dengan dampak rendah. Namun, organisasi dapat memutuskan untuk menoleransi tingkat risiko yang tinggi karena terkait dengan aktivitas yang berpotensi menguntungkan atau terkait dengan proses inti yang mendasar bagi sifat organisasi.

Tidak biasa risiko bahaya diterima atau ditoleransi sebelum tindakan pengendalian risiko diterapkan. Secara umum, risiko hanya menjadi dapat ditoleransi ketika semua tindakan pengendalian yang hemat biaya telah dilakukan, sehingga organisasi menerima atau menoleransi risiko pada tingkat saat ini. Tindakan pengendalian tertentu mungkin telah diterapkan karena tingkat risiko yang melekat mungkin tidak dapat diterima. Upaya pengendalian berusaha untuk memindahkan risiko ke kuadran kemungkinan rendah/berdampak rendah dari matriks risiko, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 16.1.

Terkadang risiko hanya diterima sebagai bagian dari pengaturan di mana satu risiko seimbang dengan risiko lainnya. Ini adalah deskripsi sederhana tentang menetralkan atau melindungi risiko, tetapi pada tingkat bisnis ini mungkin merupakan keputusan strategis yang penting secara fundamental. Misalnya, perusahaan listrik yang beroperasi secara independen di negara bagian utara Amerika Serikat mungkin harus menerima dampak variasi suhu pada penjualan listrik. Dengan menggabungkan (atau mendirikan usaha patungan) dengan perusahaan listrik di negara bagian selatan, operasi gabungan utara/selatan akan dapat memperlancar variasi terkait suhu dalam penjualan listrik. Operasi gabungan kemudian akan menjual lebih banyak listrik di negara bagian utara selama cuaca dingin, ketika permintaan di negara bagian selatan rendah. Sebaliknya, operasi gabungan akan menjual lebih banyak listrik untuk unit AC di negara bagian selatan di musim panas, ketika permintaan listrik di negara bagian utara mungkin lebih rendah.

Tabel 15.2 Ketergantungan utama dan risiko signifikan

Kartu skor risiko FIRM	Contoh dependensi	Contoh risiko yang signifikan
Keuangan	Ketersediaan dana	Tidak cukup dana yang tersedia dari perusahaan induk
	Alokasi dana yang benar	Laba yang tidak memadai karena keputusan belanja modal yang salah

	Pengendalian internal	Penipuan terjadi karena pengendalian internal yang tidak memadai
	Kewajiban terkendali	Kewajiban yang lebih tinggi dari yang diharapkan muncul di dana pensiun
Infrastruktur	Rakyat	Kegagalan untuk mencapai/mempertahankan standar kesehatan dan keselamatan
	Tempat	Kerusakan pada lokasi utama yang disebabkan oleh bahaya yang diasuransikan
	Proses	Sistem kontrol TI tidak tersedia karena aktivitas virus atau peretas
	Produk	Gangguan karena kegagalan pemasok
Reputasi	Merek	Penarikan produk menyebabkan kerusakan citra dan merek produk
	Opini publik	Kehilangan penjualan atau pendapatan karena perubahan selera publik
	Regulator	Tindakan penegakan regulator menyebabkan hilangnya kepercayaan publik
	CSR	Dugaan pengadaan produk yang tidak etis menyebabkan hilangnya penjualan
Pasar	Lingkungan regulasi	Perubahan rezim pajak menghasilkan tuntutan pajak yang tidak dianggarkan
	Kesehatan ekonomi	Penurunan ekonomi dunia atau nasional mengurangi pengeluaran konsumen
	Pengembangan produk	Perubahan teknologi mengurangi daya tarik produk dan penjualan
	Perilaku pesaing	Pesaing secara substansial mengurangi harga untuk memenangkan pangsa pasar

15.3 PERLAKUKAN RISIKO

Ketika tingkat paparan risiko (kemungkinan) yang terkait dengan bahaya tertentu tinggi tetapi potensi kerugian (dampak) yang terkait dengannya rendah, organisasi akan ingin menangani risiko tersebut. Perlakuan risiko akan sering dilakukan dengan risiko pada tingkat yang melekat dan/atau saat ini, sehingga ketika risiko telah ditangani, tingkat atau tingkat target baru saat ini dapat ditoleransi.

Tindakan untuk meningkatkan standar pengendalian risiko akan selalu ditinjau secara konstan dalam suatu organisasi. Pada tingkat pribadi, mengenakan sabuk pengaman saat mengendarai mobil atau memasang alarm penyusup di rumah adalah contoh tindakan pengurangan risiko. Perbaikan standar pengendalian risiko dalam kaitannya dengan risiko fisik (dapat diasuransikan) sudah dikenal luas. Memasang alat penyiram ke gedung, menyediakan pengaturan keamanan gedung yang ditingkatkan, dan pemeriksaan keamanan karyawan adalah semua contoh tindakan peningkatan risiko yang dirancang untuk mengelola risiko bahaya dengan lebih baik.

Ketika mengidentifikasi opsi perlakuan risiko yang sesuai, organisasi perlu melihat efek perlakuan terhadap kemungkinan terwujudnya risiko serta melihat dampak risiko jika terwujud. Perlakuan risiko yang hemat biaya perlu dipilih dan efek dari tindakan pengendalian yang berbeda dapat ditunjukkan pada matriks risiko, seperti pada Gambar 16.1. Ada masalah terminologi yang terkait dengan mengobati risiko. ISO 31000 menganggap bahwa 'perlakukan risiko' adalah judul utama di mana berbagai opsi ada, seperti:

- Menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas;
- Mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang;
- Menghilangkan sumber risiko;
- Mengubah kemungkinan atau konsekuensinya;
- Berbagi risiko dengan pihak atau pihak lain;
- Mempertahankan risiko dengan keputusan yang tepat.

Standar manajemen risiko lainnya mengacu pada 'respons risiko' sebagai judul utama dan ini adalah pendekatan yang diambil dalam bab ini. Menggunakan respons risiko sebagai judul utama kemudian memunculkan opsi untuk menoleransi, memperlakukan, mentransfer, dan mengakhiri. Seperti halnya semua masalah terminologi, organisasi harus menetapkan kosakata risikonya sendiri, yang konsisten dengan konteks eksternal, internal, dan manajemen risiko. Dalam beberapa kasus, terminologi akan ditentukan oleh konteks eksternal. Misalnya, bank dan lembaga keuangan lainnya perlu menggunakan terminologi regulator. Terkadang, terminologi ditentukan oleh konteks internal dalam organisasi. Jika terminologi yang berkembang di dalam organisasi tidak sesuai dengan terminologi dalam ISO 31000, mungkin manajer risiko lebih baik disarankan untuk menggunakan terminologi yang sudah ada di dalam organisasi, daripada mencoba memperkenalkan istilah atau istilah baru. arti baru untuk istilah yang ada.

15.4 RISIKO TRANSFER

Ketika kemungkinan terjadinya risiko rendah tetapi potensinya tinggi, organisasi akan ingin mentransfer risiko itu. Asuransi adalah mekanisme mapan untuk mentransfer dampak keuangan kerugian yang timbul dari risiko bahaya dan (pada tingkat lebih rendah) risiko pengendalian. Isu-isu yang terkait dengan penggunaan asuransi sebagai mekanisme transfer risiko dibahas secara lebih rinci dalam Bab 17. Dalam beberapa kasus, transfer risiko terkait erat dengan keinginan untuk menghilangkan atau menghentikan risiko. Namun, banyak risiko yang tidak dapat dialihkan ke pasar asuransi, baik karena premi asuransi yang sangat tinggi atau karena risiko yang dipertimbangkan (secara tradisional) tidak dapat diasuransikan.

Pengalihan risiko dapat dicapai dengan asuransi konvensional dan juga dengan perjanjian kontrak. Dimungkinkan juga untuk menemukan mitra usaha patungan, atau cara lain untuk berbagi risiko. Oleh karena itu, lindung nilai atau netralisasi risiko dapat dianggap sebagai opsi pengalihan risiko, serta opsi perlakuan risiko. Biaya pengalihan risiko merupakan komponen pembiayaan risiko. Sekali lagi, ada variasi dalam definisi yang digunakan. Sehubungan dengan pembiayaan risiko, baik BS 31100 dan ISO 31000 setuju bahwa pembiayaan risiko melibatkan biaya pengaturan kontinjensi untuk penyediaan dana guna memenuhi dampak keuangan dari risiko yang terwujud. Pengaturan tersebut biasanya disediakan oleh asuransi, dan asuransi, oleh karena itu, keuangan yang bergantung pada peristiwa tertentu yang diasuransikan terjadi. Perbedaan definisi dalam BS 31100:2008 dan ISO 31000:2009 adalah bahwa ISO 31000 juga mempertimbangkan bahwa biaya pembiayaan risiko harus mencakup penyediaan dana untuk memenuhi biaya perlakuan risiko. Dalam teks ini, sumber daya kontrol dianggap sebagai langkah terpisah dalam proses manajemen risiko. Ini adalah contoh lain yang menggambarkan bahwa tidak ada bahasa risiko yang disepakati secara universal atau umum.

Ada masalah terminologi lain dengan penggunaan frasa 'transfer risiko'. ISO 31000 merekomendasikan bahwa pembagian risiko harus digunakan dalam preferensi untuk transfer risiko. Argumennya adalah bahwa risiko tidak pernah dapat sepenuhnya dialihkan dan apa pun niat para pihak, risiko akan selalu, sampai batas tertentu, dibagi. Ini adalah analisis yang akurat, tetapi pilihan terminologi yang digunakan dalam suatu organisasi juga akan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dalam kaitannya dengan risk sharing, industri asuransi menggunakan terminologi risk transfer. Mungkin sulit bagi manajer risiko perusahaan untuk memaksakan penggunaan frase pembagian risiko ketika manajer asuransi dalam organisasi lebih suka menggunakan terminologi transfer risiko karena itu adalah terminologi standar yang digunakan di bagian konteks eksternal yang adalah pasar asuransi.

15.5 HENTIKAN RISIKO

Ketika risiko memiliki kemungkinan tinggi dan dampak potensial tinggi, organisasi akan ingin menghentikan atau menghilangkan risiko tersebut. Mungkin risiko perdagangan di bagian dunia tertentu atau risiko lingkungan yang terkait dengan terus menggunakan bahan kimia tertentu tidak dapat diterima oleh organisasi dan/atau pemangku kepentingannya.

Dalam keadaan ini, tanggapan yang tepat akan menghilangkan risiko dengan menghentikan proses atau aktivitas, mengganti aktivitas alternatif atau mengalihdayakan aktivitas yang terkait dengan risiko. Suatu organisasi mungkin ingin menghentikan suatu risiko, tetapi bisa saja terjadi bahwa aktivitas yang menimbulkannya merupakan hal mendasar bagi operasi organisasi yang sedang berlangsung. Dalam keadaan seperti itu, organisasi mungkin tidak dapat menghentikan atau menghilangkan risiko sepenuhnya dan dengan demikian perlu menerapkan langkah-langkah pengendalian alternatif.

Ini adalah masalah khusus untuk layanan publik. Mungkin ada risiko tertentu yang memiliki kemungkinan dan dampak tinggi, tetapi organisasi tidak dapat menghentikan aktivitas yang menimbulkan risiko tersebut. Ini mungkin karena aktivitas tersebut merupakan persyaratan undang-undang yang ditempatkan pada lembaga pemerintah atau otoritas publik. Keharusan layanan publik dapat membatasi kemampuan untuk menghentikan aktivitas, sehingga organisasi perlu memperkenalkan langkah-langkah pengendalian, sejauh yang hemat biaya.

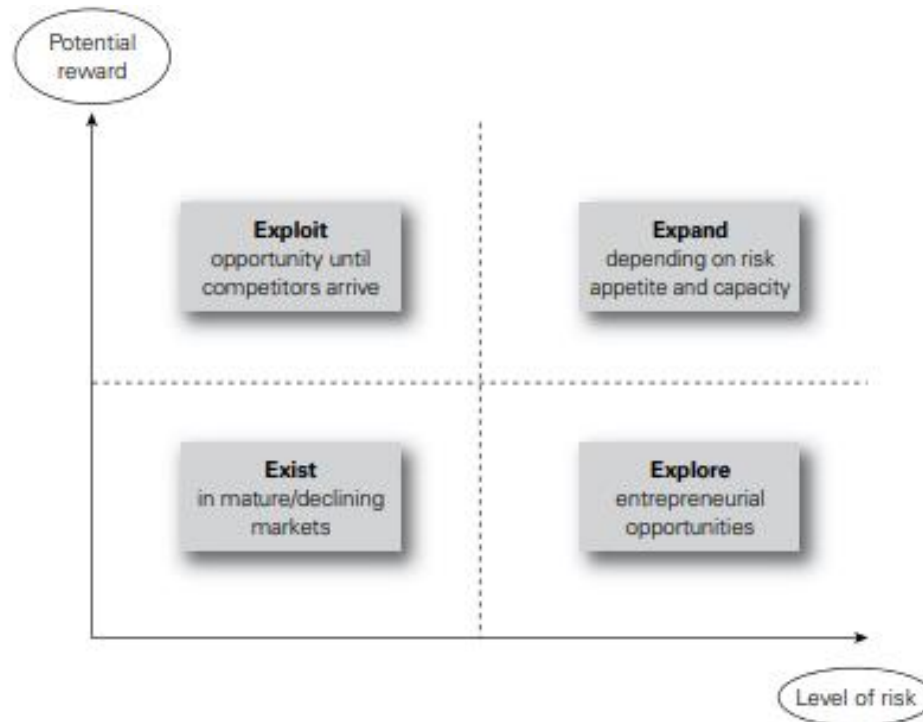
Kemungkinan tindakan pengendalian tersebut akan menjadi kombinasi dari perlakuan risiko dan transfer risiko. Ketika langkah-langkah pengendalian ini diterapkan, tingkat risiko akan berpindah ke tingkat di mana organisasi akan dapat mentolerir risiko tersebut. Karena sifat risiko yang bervariasi, mungkin tidak mungkin untuk mendapatkan semua risiko ke tingkat yang sesuai dengan selera risiko organisasi. Organisasi mungkin menemukan bahwa ia harus menoleransi risiko di luar selera risiko empirisnya untuk terus melakukan aktivitas tertentu.

15.6 RESPONS RISIKO STRATEGIS

Pendekatan keseluruhan untuk pengelolaan risiko kontrol dan peluang serupa dengan pendekatan yang diadopsi untuk pengelolaan risiko bahaya. Namun, ada perbedaan yang cukup dalam kisaran opsi yang tersedia untuk disajikan secara terpisah. Perlu diingat bahwa proyek biasanya mencerminkan dan menerapkan taktik yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi. Gambar 16.1 mengilustrasikan 4T manajemen risiko bahaya dan jenis pengendalian yang paling mungkin dikaitkan dengan setiap jenis respons risiko bahaya. Jenis kontrol dipertimbangkan di bawah ini. Bab ini telah membahas hampir secara eksklusif dengan menanggapi risiko bahaya. 4T mewakili opsi untuk mengurangi risiko bahaya.

Gambar 15.2 menunjukkan bahwa ada berbagai tanggapan yang tersedia untuk pengelolaan risiko peluang. Mengembangkan dan menerapkan strategi yang efektif dan efisien akan memerlukan evaluasi tingkat risiko yang terkait dengan setiap strategi yang tersedia dan tingkat imbalan yang akan diberikan oleh strategi tersebut. 4E manajemen peluang ditetapkan sebagai ada, jelajahi, eksploitasi, dan keluar. Ada hubungan erat antara 4E dan status organisasi, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 15.2. Operasi start-up akan menghadapi tingkat risiko yang lebih tinggi dan potensi imbalan yang rendah. Peluang berwirausaha akan dijajaki saat ini. Seiring pertumbuhan organisasi, potensi imbalan akan meningkat sementara tingkat risiko akan tetap tinggi. Organisasi akan berusaha untuk

mencapai pertumbuhan, tetapi mungkin merasa bahwa pertumbuhannya terlalu lambat atau tingkat risikonya tetap terlalu tinggi, dan jika demikian ia akan keluar dari operasi tersebut.



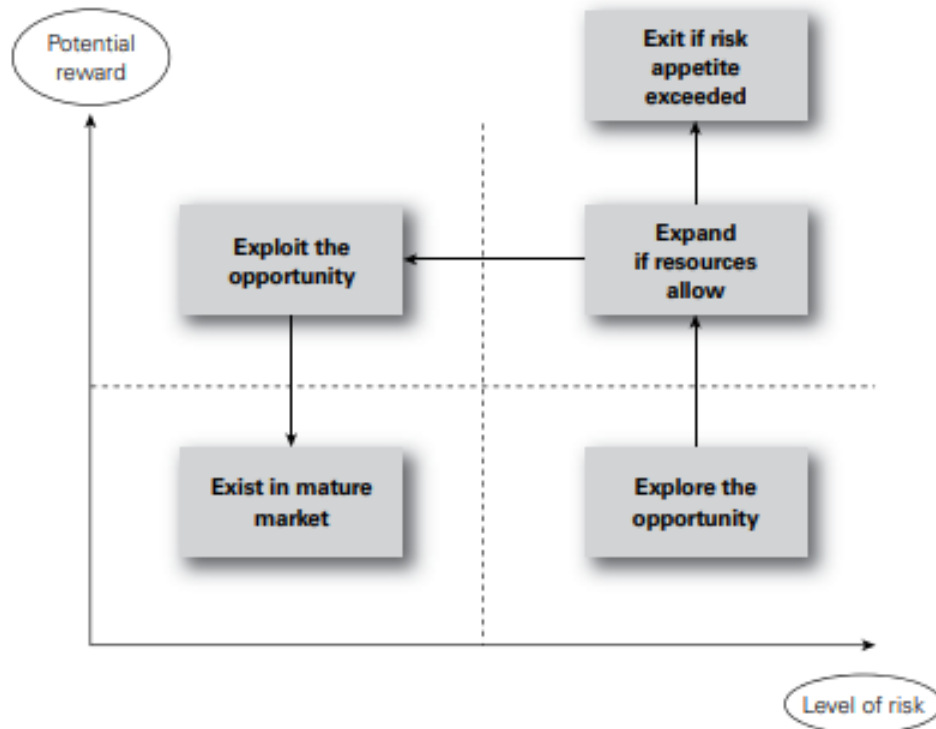
Gambar 15.2 Risiko versus imbalan dalam strategi

Setelah periode pertumbuhan, organisasi harus mencapai penghargaan yang tinggi untuk pengurangan risiko. Ini mewakili fase di mana organisasi akan mengeksploitasi peluang sampai pesaing tiba. Ini adalah operasi yang matang. Semua operasi yang matang dihadapkan pada kemungkinan penurunan, meskipun banyak organisasi memilih untuk eksis di pasar yang matang dan menurun, di mana eksposur risiko rendah dan begitu juga potensi imbalannya. Penerapan 4E pada pengelolaan risiko strategis, peluang, atau spekulatif konsisten dengan deskripsi risiko dan imbalan yang ditawarkan oleh Gambar 2.2. Namun, mengejar risiko peluang dan pengembangan tujuan strategis adalah masalah yang paling penting bagi banyak organisasi. Masukan manajemen risiko ke dalam pengambilan keputusan strategis mungkin tidak selalu sekuat dan terstruktur dengan baik seperti masukan manajemen risiko ke dalam operasi dan proyek.

Alokasi jenis respons dan kontrol yang dominan ke masing-masing dari empat kuadran yang ditunjukkan pada Gambar 15.2 serupa dengan alokasi 4T yang menggunakan manajemen risiko bahaya. Berada di pasar yang matang atau menurun mirip dengan menerima ketidakpastian dalam taktik dan menoleransi risiko bahaya. Menjelajahi peluang mirip dengan melihat opsi untuk menangani risiko bahaya. Dalam bidang pemanfaatan peluang dan peluang keluar di mana perbedaan dalam pendekatan antara pengelolaan bahaya dan ketidakpastian dibandingkan dengan pengelolaan peluang menjadi paling jelas.

Gambar 15.3 menunjukkan penyempurnaan pada Gambar 15.2 bahwa area dengan risiko tinggi dan potensi imbalan tinggi dievaluasi sedikit lebih detail dengan

mempertimbangkan selera risiko. Sebuah organisasi mungkin menemukan bahwa ia memiliki peluang bisnis yang layak tetapi tidak memiliki sumber daya untuk mengeksploitasinya sendiri. Dalam keadaan seperti ini, organisasi memiliki tiga pilihan utama. Ini mungkin keluar dari peluang karena tidak memiliki selera risiko atau kapasitas risiko untuk mengejar peluang itu. Ini mungkin menjual peluang ke organisasi yang memang memiliki selera, kapasitas, dan sumber daya untuk memanfaatkan peluang atau mungkin berusaha berbagi peluang itu.



Gambar 15.3 Risiko peluang dan selera risiko

Keluar dari peluang mungkin merupakan pilihan yang tepat, karena organisasi tidak memiliki selera risiko, kapasitas, atau sumber daya untuk mengejar peluang dan belum mampu atau mau menemukan mitra untuk membeli atau membagikannya. Namun, sebagian besar organisasi dengan peluang yang layak akan ingin mendapatkan keuntungan dari identifikasi peluang itu. Menjual peluang dapat memberikan jalan keluar yang menguntungkan, tetapi membaginya dengan, misalnya, mitra usaha patungan mungkin merupakan pilihan jangka panjang yang lebih baik. Memasuki kemitraan usaha patungan akan mengurangi tingkat risiko yang dihadapi organisasi, tetapi akan menghasilkan pembagian keuntungan. Keputusan ini akan tergantung pada strategi bisnis, selera risiko, kapasitas risiko dan ketersediaan mitra bisnis yang sesuai. Selain kemitraan usaha patungan, pemanfaatan peluang bisnis dapat dilakukan dengan berbagi risiko, menggunakan cara seperti outsourcing untuk berbagi risiko dengan pihak lain dalam rantai pasokan.

Perlu dicatat bahwa Gambar 15.3 mewakili diagram alur dari permulaan (Jelajahi peluang) hingga pertumbuhan (Perluas), kemudian ke organisasi yang matang (Eksplorasi) sebelum pindah ke penurunan (Ada). Oleh karena itu, mirip dengan Gambar 2.2. Namun, ia memiliki penyempurnaan tambahan bahwa ketika organisasi ingin berkembang, ia akan

memiliki opsi untuk keluar jika selera risiko dan/atau kapasitas risiko organisasi akan terlampaui. Ini memperluas pendekatan 4E menjadi 5E, tergantung pada selera risiko. Kotak teks di bawah ini memberikan contoh pendekatan yang diterapkan pada manajemen peluang, meskipun terminologinya (seperti yang sering terjadi dalam manajemen risiko) sedikit berbeda.

Evaluasi Dan Tanggapan Peluang

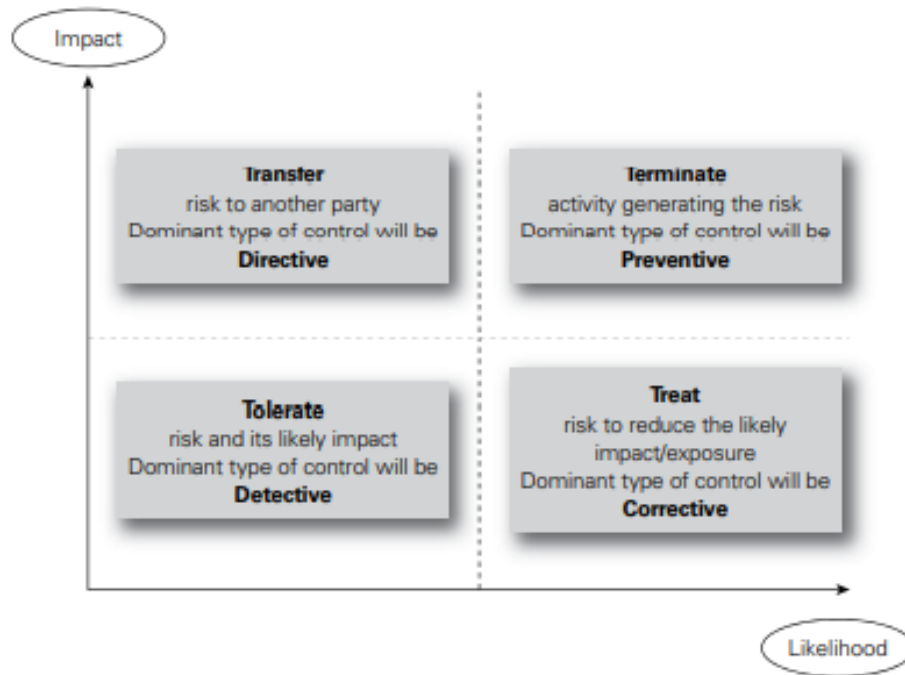
Tujuan dari evaluasi dan tanggapan adalah untuk memutuskan peluang mana yang memerlukan tanggapan dan tanggapan apa yang direkomendasikan. Berikut ini adalah istilah dan konsep kunci ketika memutuskan bagaimana menanggapi peluang dan mereka dapat digunakan dalam kombinasi:

- Meningkatkan: peluang yang setara dengan 'mengurangi' risiko adalah meningkatkan peluang dengan meningkatkan kemungkinan dan/atau dampaknya.
- Eksploitasi: setara dengan respons 'hindari', tetapi strategi 'eksploitasi' berusaha membuat peluang benar-benar terjadi.
- Abaikan: strategi 'penerimaan' tidak mengambil tindakan untuk menangani risiko bahaya, dan peluang dapat diabaikan, dengan pendekatan reaktif tetapi tidak ada tindakan eksplisit.
- Berbagi (transfer) peluang: strategi 'berbagi' untuk peluang mencari mitra yang mampu mengelola peluang yang dapat memaksimalkan peluang terjadinya.

BAB 16 TEKNIK PENGENDALIAN RISIKO

16.1 JENIS KONTROL

Ada berbagai kontrol yang dapat diterapkan pada risiko bahaya. Sistem klasifikasi yang paling nyaman adalah untuk menggambarkan kontrol ini sebagai pencegahan, korektif, direktif dan detektif. Ini adalah sistem klasifikasi risiko yang disarankan dalam Buku Oranye. Tabel 16.1 memberikan deskripsi yang lebih rinci dari masing-masing empat jenis pengendalian bahaya ini. Sehubungan dengan risiko bahaya, opsi kontrol preventif, korektif, direktif dan detektif (PCDD) mewakili hierarki kontrol yang jelas. Hubungan antara keempat jenis pengendalian ini dan respons risiko dominan untuk tingkat risiko yang berbeda diilustrasikan pada matriks risiko yang ditunjukkan pada Gambar 16.1. Tabel 16.2 memberikan contoh dari keempat jenis pengendalian ini dalam kaitannya dengan risiko kesehatan dan keselamatan.



Gambar 16.1 Jenis pengendalian untuk risiko bahaya

Tabel 16.1 Deskripsi jenis pengendalian bahaya

1	Pencegahan (berhenti)	Kontrol ini dirancang untuk membatasi kemungkinan realisasi hasil yang tidak diinginkan. Semakin penting untuk menghentikan hasil yang tidak diinginkan, maka semakin penting untuk menerapkan kontrol pencegahan yang tepat.
2	korektif (mengobati)	Kontrol ini dirancang untuk membatasi ruang lingkup kerugian dan mengurangi hasil yang tidak diinginkan yang telah direalisasikan. Mereka juga dapat menyediakan rute

		jalan lain untuk mencapai beberapa pemulihan terhadap kehilangan atau kerusakan.
3	Arahan (transfer)	Kontrol ini dirancang untuk memastikan bahwa hasil tertentu tercapai. Mereka didasarkan pada pemberian arahan kepada orang-orang tentang bagaimana memastikan bahwa kerugian tidak terjadi. Mereka penting, tetapi bergantung pada orang-orang yang mengikuti sistem kerja yang aman.
4	Detektif (toleransi)	Kontrol ini dirancang untuk mengidentifikasi kesempatan ketika hasil yang tidak diinginkan telah direalisasikan. Efeknya, menurut definisi, 'setelah peristiwa' sehingga mereka hanya sesuai jika dimungkinkan untuk menerima bahwa kerugian atau kerusakan telah terjadi.

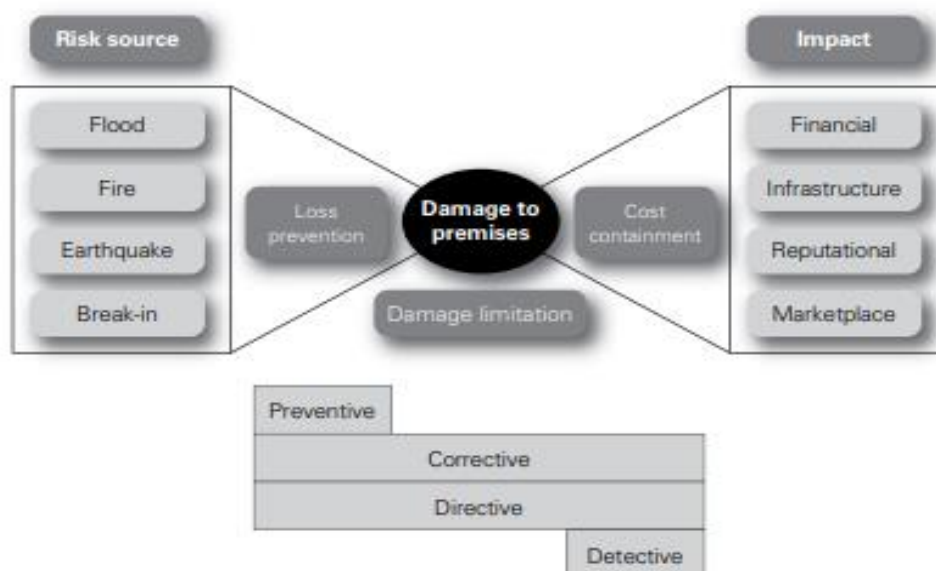
Kontrol preventif dirancang untuk membatasi kemungkinan terjadinya peristiwa bahaya yang tidak diinginkan. Mayoritas pengendalian yang diterapkan dalam organisasi dalam menanggapi risiko bahaya adalah pengendalian preventif. Untuk risiko kesehatan dan keselamatan, pengendalian preventif akan mencakup penggantian bahan yang kurang berbahaya dalam aktivitas atau menutup aktivitas sehingga paparan karyawan terhadap debu atau asap dihilangkan. Contoh pengendalian pencegahan untuk risiko penipuan ditunjukkan pada Tabel 16.2. Kontrol korektif dirancang untuk memperbaiki keadaan yang tidak diinginkan dan mengurangi eksposur risiko yang tidak dapat diterima. Kontrol tersebut menyediakan metode kunci dimana risiko diperlakukan sehingga menjadi lebih kecil kemungkinannya terjadi dan/atau dampaknya jauh berkurang. Secara umum, kontrol korektif dirancang untuk memperbaiki situasi. Misalnya, penjaga mesin adalah kontrol korektif.

Tabel 16.2 Contoh hierarki pengendalian bahaya

Kategori kontrol umum	Hirarki kontrol untuk risiko kesehatan dan keselamatan	Hirarki kontrol untuk risiko penipuan
pencegahan	Eliminasi atau penghilangan sumber bahaya Pergantian bahaya dengan sesuatu yang kurang berisiko	Batasan wewenang dan pemisahan tugas Penyaringan pra-kerja dari staf potensial
Perbaikan	Rekayasa penahanan menggunakan penghalang atau pelindung Pengurangan paparan dengan rotasi pekerjaan atau pembatasan jam kerja	Kata sandi atau kontrol akses lainnya Rotasi staf dan pergantian supervisor secara berkala
Pengarahan	Pelatihan dan pengawasan untuk menegakkan prosedur	Sistem dan prosedur tertulis yang dapat diakses, terperinci, dan tertulis

	Alat pelindung diri dan fasilitas kesejahteraan yang ditingkatkan	Pelatihan untuk memastikan pemahaman tentang prosedur
Detektif	Pemantauan kesehatan untuk menanyakan tentang gejala potensial Surveilans kesehatan untuk menemukan gejala awal	Rekonsiliasi, audit dan review oleh internal audit Kebijakan Whistleblowing untuk melaporkan (dugaan) penipuan

Ada perdebatan tentang perencanaan pemulihan bencana (DRP) dan perencanaan kesinambungan bisnis (BCP) dan apakah mereka cocok dengan klasifikasi PCDD dari berbagai jenis pengendalian risiko bahaya. Beberapa organisasi menganggap DRP dan BCP sebagai kontrol direktif, sedangkan yang lain berpendapat bahwa mereka adalah kontrol korektif. Pendekatan alternatif adalah dengan mengatakan bahwa DRP dan BCP berkaitan dengan manajemen krisis dan tidak dapat dengan mudah diklasifikasikan sebagai jenis kontrol PCCD dan harus dianggap sebagai jenis kontrol kelima. Pada kenyataannya argumen ini, seperti banyak argumen lain tentang terminologi, tidak membantu. Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada krisis, organisasi akan berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk mengatasi jika rencana telah dipertimbangkan dan dibuat sebelum krisis muncul. Terkadang manajemen krisis akan melibatkan penggunaan fasilitas alternatif yang telah ada sebelum krisis muncul. Dapat dikatakan bahwa ini adalah kontrol korektif.



Gambar 16.2 Dasi kupu-kupu dan jenis control

Dalam semua kasus, manajemen krisis akan melibatkan arahan kepada pihak-pihak yang terlibat tentang bagaimana mereka harus bersikap jika krisis muncul. Dapat dikatakan bahwa ini adalah kontrol direktif. Biasanya, kontrol detektif berhubungan dengan identifikasi keadaan di mana risiko telah terwujud pada tingkat yang cukup rendah dengan dampak dan konsekuensi yang terbatas. Jelas, DRP dan BCP berhubungan dengan keadaan di mana risiko

telah terwujud pada tingkat krisis. Oleh karena itu, tidak tepat untuk mengklasifikasikan DRP dan BCP sebagai kontrol detektif.

Representasi dasi kupu-kupu dari proses manajemen risiko adalah cara yang nyaman untuk menggambarkan peran empat jenis kontrol. Kontrol preventif relevan dengan tindakan yang diambil sebelum peristiwa itu terjadi. Sifat kontrol detektif berarti bahwa mereka berhubungan dengan keadaan setelah peristiwa itu terjadi. Kontrol korektif dan direktif dapat relevan dengan pencegahan kerugian, pembatasan kerusakan, dan pengendalian biaya. Ini adalah tiga fase pengendalian kerugian. Relevansi jenis kontrol dengan presentasi bow-tie dari proses manajemen risiko ditunjukkan pada Gambar 16.2. Sebagai ilustrasi, gambar ini menggunakan bahaya kerusakan bangunan yang sama seperti yang ditunjukkan pada Gambar 11.2.

Kontrol direktif dirancang untuk memastikan bahwa hasil tertentu tercapai. Dalam istilah kesehatan dan keselamatan, kontrol direktif akan mencakup instruksi/petunjuk yang diberikan kepada karyawan untuk diikuti, misalnya, dalam penggunaan alat pelindung diri. Pelatihan tentang bagaimana menanggapi peristiwa risiko tertentu dan instruksi serta prosedur yang terperinci adalah pengendalian direktif. Kontrol direktif juga terkait dengan tindakan yang harus diambil jika terjadi kerugian untuk membatasi kerusakan dan menahan biaya. Kontrol detektif dirancang untuk mengidentifikasi kesempatan ketika hasil yang tidak diinginkan telah terjadi. Kontrol dimaksudkan untuk mendeteksi ketika peristiwa yang tidak diinginkan ini terjadi, untuk memastikan bahwa keadaan tidak memburuk lebih lanjut. Contoh pengendalian detektif dalam sebuah proyek adalah melakukan tinjauan pasca-insiden. Ada hierarki yang jelas dari efektivitas kontrol yang diwakili oleh urutan preventif, korektif, direktif, dan akhirnya detektif. Kontrol preventif jelas merupakan yang paling efektif, diikuti oleh kontrol yang memperbaiki keadaan yang merugikan.

Memberikan pelatihan dan arahan kepada staf adalah tingkat kontrol yang lebih lemah, dan kontrol detektif hanya memastikan bahwa peristiwa yang merugikan telah terjadi. Pentingnya DRP dan BCP tidak boleh diremehkan. Keduanya merupakan metode pengendalian biaya yang dirancang untuk memastikan gangguan minimum setelah risiko bahaya terwujud, sehingga diselaraskan dengan pengendalian detektif. Namun, DRP dan BCP tidak cocok dengan sistem klasifikasi PCDD untuk kontrol, karena mereka adalah prosedur pasca-kerugian. Beberapa sistem klasifikasi kontrol memasukkan BCP dan DRP sebagai kategori kontrol kelima. Contoh dalam kotak di bawah ini mengilustrasikan bahwa organisasi akan menggunakan keempat jenis kontrol untuk membangun serangkaian respons risiko yang kuat. Perusahaan angkutan jalan akan menggunakan keempat jenis kontrol tersebut untuk mengurangi kecelakaan lalu lintas jalan.

Penerapan 4T

Ambil contoh perusahaan transportasi jalan dan keinginan untuk mengurangi jumlah kecelakaan lalu lintas jalan per juta mil yang ditempuh, dan pilihan untuk mengurangi jumlah ini. Perusahaan dapat melihat hierarki pengendalian preventif, korektif, direktif, dan detektif dan memutuskan hal-hal berikut:

- Ruang lingkup untuk memperkenalkan kontrol pencegahan mencakup peninjauan rute kendaraan dan perkiraan realistis pada jadwal pengiriman sehingga pengemudi tidak perlu mengemudi dengan berbahaya untuk tiba tepat waktu.
- Jenis kontrol korektif yang akan diperkenalkan mencakup prosedur perawatan yang disempurnakan dan pengaturan yang lebih baik bagi pengemudi untuk melaporkan kerusakan kendaraan.
- Kontrol arahan yang ditingkatkan akan didasarkan pada pelatihan pengemudi defensif dan penyediaan buku pegangan pengemudi kendaraan dengan saran praktis yang mudah dipahami dan diikuti.
- Meskipun beberapa kontrol detektif sudah diterapkan melalui penggunaan takograf di kendaraan, perusahaan mungkin memutuskan untuk juga memperkenalkan tinjauan rutin SIM untuk memeriksa poin penalti.

Kontrol lain yang mungkin dievaluasi oleh perusahaan transportasi termasuk inspeksi rutin kendaraan untuk menemukan dan melaporkan kerusakan, dan peninjauan konsumsi bahan bakar untuk mengidentifikasi pengemudi dengan gaya mengemudi yang agresif. Perusahaan kemudian berada dalam posisi untuk memperkenalkan program pengendalian kerugian yang terstruktur dan terukur untuk mengurangi biaya keseluruhan pengoperasian armada kendaraan.

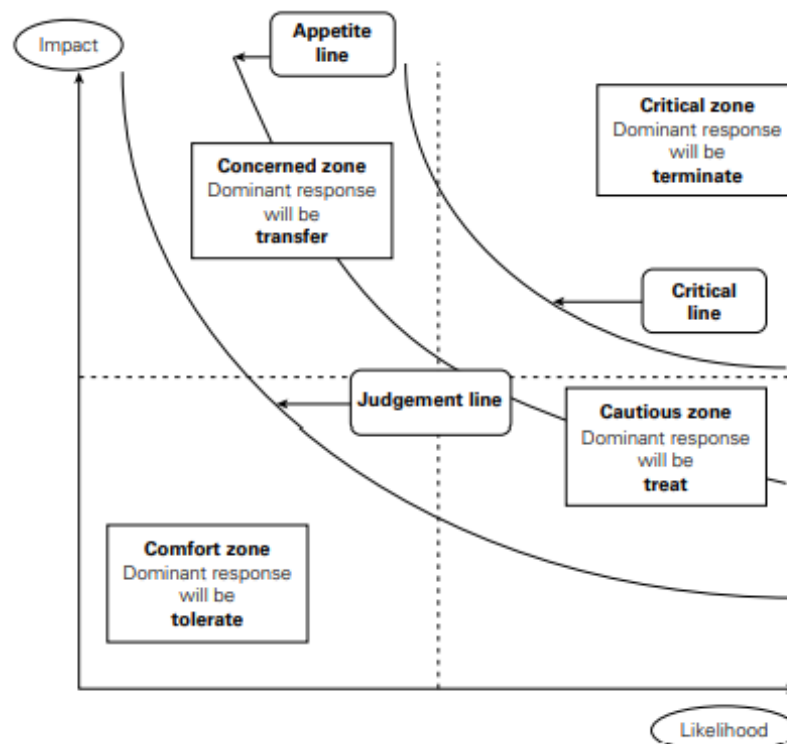
16.2 ZONA RISIKO BAHAYA

Meskipun 4T dari respons bahaya dapat diilustrasikan pada matriks risiko sederhana, seperti Gambar 16.1, pilihannya tidak begitu jelas. Dapat dilihat bahwa opsi toleransi dan penghentian bertemu di pusat matriks risiko. Tidak masuk akal untuk menyarankan bahwa peningkatan kecil dalam kemungkinan risiko dan dampak potensial akan sepenuhnya mengubah pendekatan organisasi terhadap risiko tertentu.

Gambar 16.3 memberikan analisis yang sedikit lebih realistis dengan memberikan diagram yang dibangun berdasarkan Gambar 16.1. Gambar 16.3 mengilustrasikan bahwa ada tiga zona pada matriks risiko, karena area yang berhati-hati dan prihatin bergabung menjadi zona pusat. Zona nyaman didominasi untuk kejadian dengan kemungkinan kecil/berdampak rendah. Seperti yang dapat dilihat, ada tingkat dampak potensial yang akan selalu berada dalam zona nyaman. Demikian juga ada tingkat kemungkinan risiko yang selalu dianggap sangat rendah sehingga tidak akan terjadi. Namun, karena kemungkinan risiko dan potensi dampak meningkat, tercapai titik di mana penilaian diperlukan, apakah risiko harus ditoleransi. Penilaian diperlukan dalam zona kehati-hatian dan tindakan biasanya akan diambil untuk menangani dan/atau mengalihkan risiko di dalam zona itu. Garis yang memisahkan zona hati-hati dari zona yang bersangkutan mewakili selera risiko organisasi. Zona hati-hati dan zona yang bersangkutan bersama-sama menggambarkan variabilitas tingkat risiko yang dapat diterima dan dapat dianggap sebagai toleransi organisasi terhadap variabilitas atau volatilitas yang dapat diterima di tingkat risiko tertentu.

Ketika kemungkinan risiko dan dampak potensial semakin meningkat, garis kritis tercapai. Ketika risiko berada di atas garis kritis, organisasi akan peduli untuk menoleransi risiko tersebut dan ingin menghentikan paparan terhadapnya. Dalam keadaan tertentu,

organisasi tidak akan dapat menghentikan risiko-risiko ini, baik karena risiko tersebut mewakili kepentingan bisnis atau karena risiko tersebut terkait dengan strategi risiko tinggi/penghargaan tinggi yang telah diadopsi oleh dewan.



Gambar 16.3 Zona risiko bahaya

16.3 KONTROL PREVENTIF

Tabel 16.1 memberikan deskripsi singkat tentang sifat pengendalian preventif. Ini adalah jenis pengendalian risiko yang paling penting, dan semua organisasi akan menggunakan pengendalian pencegahan untuk menangani jenis risiko tertentu. Pencegahan atau penghapusan semua risiko tidak mungkin dilakukan dengan biaya yang efektif, juga tidak diinginkan untuk masa depan organisasi dan kelanjutan kegiatan tertentu. Contoh pengendalian preventif termasuk pemisahan tugas, di mana tidak ada orang yang memiliki wewenang untuk bertindak tanpa persetujuan orang lain saat membayar tagihan. Juga, sistem pengeluaran harus mencegah orang yang sama memesan barang dan kemudian mengotorisasi pembayaran untuk mereka. Dalam istilah kesehatan dan keselamatan, pengendalian preventif mencakup eliminasi atau penghilangan bahaya dan menyediakan pengganti yang kurang berisiko. Misalnya, bahan kimia berbahaya yang digunakan dalam operasi pembersihan dapat diganti dengan alternatif yang kurang berbahaya.

Keuntungan dari pengendalian preventif adalah mereka menghilangkan bahaya, sehingga tidak diperlukan pertimbangan lebih lanjut. Pada kenyataannya, ini mungkin bukan pilihan yang hemat biaya dan mungkin tidak mungkin karena alasan operasional. Kerugian dari pengendalian preventif adalah bahwa kegiatan yang bermanfaat dapat dihilangkan dan dialihdayakan atau diganti dengan sesuatu yang kurang efektif dan efisien. Praktisi kesehatan dan keselamatan mengacu pada penghapusan aktivitas berbahaya 'sejauh dapat dilakukan secara wajar'. Mencapai sesuatu sejauh dapat dilakukan secara wajar melibatkan

keseimbangan antara biaya dalam hal waktu, kesulitan dan uang terhadap manfaat dalam hal pengurangan tingkat risiko yang dicapai. Misalnya, mengurangi risiko keruntuhan dapat dicapai di tambang bawah tanah dengan penyediaan balok penyangga dan penyangga. Namun, sejauh mana hal ini dapat dipraktikkan secara wajar perlu memperhitungkan biaya penyediaan alat peraga ini terhadap tingkat pengurangan risiko yang akan dicapai di tambang tersebut.

16.4 KONTROL KOREKTIF

Tabel 16.1 memberikan deskripsi singkat tentang sifat pengendalian korektif. Kontrol korektif adalah pilihan berikutnya setelah diputuskan bahwa kontrol preventif tidak layak secara teknis, diinginkan secara operasional atau hemat biaya. Kontrol korektif mampu menghasilkan hasil yang sepenuhnya memuaskan, di mana tingkat risiko saat ini dikurangi hingga sesuai dengan selera risiko organisasi. Contoh pengendalian korektif dapat ditemukan dalam manajemen kesehatan dan keselamatan kerja. Rekayasa penahanan melalui penghalang atau penjaga adalah jenis kontrol korektif yang sangat mapan. Sehubungan dengan paparan penipuan, penggunaan kata sandi atau kontrol akses lainnya dapat dianggap sebagai kontrol korektif. Rotasi staf dan pergantian supervisor secara teratur juga termasuk dalam kategori kontrol ini.

Keuntungan dari banyak pengendalian korektif adalah sederhana dan hemat biaya. Juga, mereka tidak mengharuskan praktik dan prosedur yang ada dihilangkan atau diganti dengan metode kerja alternatif. Kontrol dapat diimplementasikan dalam kerangka kegiatan yang ada. Kerugian dari beberapa kontrol korektif adalah bahwa manfaat marginal yang dicapai mungkin sulit untuk diukur atau dikonfirmasi sebagai hemat biaya. Terkadang, kontrol korektif direkayasa secara berlebihan dan biayanya tidak proporsional dengan manfaat yang dicapai. Ini adalah untuk praktisi manajemen risiko dan auditor internal, serta karyawan itu sendiri, untuk mengidentifikasi di mana kontrol korektif yang mahal dan/atau tidak efektif telah diterapkan. Sangat sering, kontrol korektif diberlakukan karena persyaratan peraturan. Ini mungkin tidak memuaskan dari sudut pandang organisasi dan menimbulkan biaya tambahan dan/atau inefisiensi. Namun, organisasi harus memastikan bahwa tingkat pengendalian korektif yang tepat tercapai untuk memenuhi persyaratan minimum undang-undang.

Desain dan implementasi kontrol korektif sering menjadi penyebab diskusi dan bahkan ketidaksepakatan. Misalnya, terkadang ada diskusi dengan penghuni gedung tentang pemasangan sprinkler sebagai kontrol korektif yang akan aktif jika terjadi kebakaran dan mengurangi kerusakan akibat kebakaran. Penghuni tempat dengan instalasi komputer akan sering mengatakan bahwa alat penyiram di ruang komputer tidak sesuai. Sementara memahami bahwa air memang merusak instalasi komputer, pemadam kebakaran biasanya akan melawan keberatan dengan menunjukkan bahwa 'air menyebabkan kerusakan, tetapi api menghancurkan'. Meskipun analisis ini benar dan alat penyiram mencegah kerusakan total, kerugian dan konsekuensi yang tidak diinginkan dari pemasangan kontrol tambahan selalu perlu dipertimbangkan dengan hati-hati.

16.5 KONTROL DIREKTIF

Tabel 16.1 memberikan deskripsi singkat tentang sifat pengendalian direktif. Organisasi akan terbiasa dengan kontrol direktif, karena staf perlu diberi tahu tentang cara yang benar dalam melakukan tugas-tugas tertentu. Dimana tugas melibatkan tingkat risiko, prosedur terdokumentasi, bersama dengan informasi, pelatihan dan instruksi, dapat dilihat sebagai kontrol direktif. Oleh karena itu, pengendalian direktif cenderung diterapkan untuk sebagian besar risiko, terlepas dari apakah jenis pengendalian lain juga ada. Contoh pengendalian direktif adalah persyaratan untuk memakai alat pelindung diri saat melakukan aktivitas yang berpotensi berbahaya. Staf perlu dilatih dalam penggunaan peralatan yang benar dan tingkat pengawasan akan diperlukan untuk memastikan bahwa peralatan digunakan dengan benar.

Keuntungan dari pengendalian direktif adalah bahwa persyaratan pengendalian risiko dapat dijelaskan selama sesi pelatihan dan instruksi normal yang disediakan untuk staf. Namun, pengendalian direktif, terutama yang berkaitan dengan risiko kesehatan dan keselamatan, mewakili tingkat pengendalian yang rendah yang mungkin memerlukan pengawasan terus-menerus untuk memastikan bahwa prosedur yang benar diikuti.

Meskipun kontrol direktif sendiri merupakan metode pengendalian risiko yang tidak aman dan tidak dapat diandalkan, mereka akan selalu menjadi komponen dalam pendekatan keseluruhan untuk pengendalian risiko yang diadopsi oleh organisasi mana pun. Mengembangkan sistem, prosedur, dan protokol penting untuk organisasi mana pun. Namun, ada bahaya bahwa jika prosedur yang dikembangkan tidak diterapkan dalam praktik, organisasi akan lebih rentan terhadap tuduhan pengendalian risiko yang buruk. Mengembangkan prosedur pengendalian risiko yang terperinci merupakan indikasi oleh organisasi bahwa risiko ada dan perlu dikelola. Namun, kegagalan untuk menerapkan prosedur yang diidentifikasi akan membuat organisasi tidak dapat mempertahankan diri dengan mengklaim bahwa mereka tidak menyadari risikonya.

Nilai dan relevansi kontrol direktif sudah jelas. Bab 18 membahas perencanaan kesinambungan bisnis dan pentingnya memberikan arahan yang jelas kepada masyarakat terkait penanganan krisis sebagai prioritas segera, diikuti pemulihan dari bencana dan terakhir, memastikan kelangsungan bisnis. Kontrak, termasuk polis asuransi, juga merupakan bentuk pengendalian direktif, seperti yang dibahas dalam Bab 17 tentang asuransi dan pengalihan risiko. Semua kontrak memberikan arahan tertulis kepada orang-orang tentang bagaimana mereka harus merespons ketika serangkaian keadaan tertentu, seperti klaim asuransi, muncul.

Aspek penting dari pengendalian direktif yang sering diabaikan adalah bahwa ketika peristiwa tak terduga terjadi, biasanya pengendalian direktif yang diperkenalkan sebagai respons langsung terhadap peristiwa tak terduga itu. Hirarki kontrol yang dijelaskan pada Tabel 16.2 mewakili situasi yang diinginkan dalam keadaan mapan dan stabil. Namun, ketika hal yang tidak terduga telah terdeteksi, urutan di mana kontrol baru akan diperkenalkan mungkin agak berbeda. Tanggapan awal kemungkinan akan melibatkan pengenalan kontrol direktif dan/atau kontrol preventif, jika kejadian tersebut merupakan risiko langsung, terutama jika itu adalah risiko keselamatan. Tanggapan segera ini kemudian akan

memungkinkan kontrol korektif dirancang dan diimplementasikan ketika rangkaian keadaan baru menjadi jelas dan/atau stabil.

16.6 KONTROL DETEKTIF

Tabel 16.1 memberikan deskripsi singkat tentang sifat pengendalian detektif. Seperti yang disarankan dalam judul, kontrol detektif adalah prosedur yang mengidentifikasi kapan bahaya telah terwujud. Mendeteksi bahwa suatu bahaya telah terwujud beberapa saat setelah kejadian tidak sepenuhnya memuaskan, tetapi dapat dibenarkan dalam keadaan tertentu. Terkadang, kontrol lain mungkin tidak dapat sepenuhnya menghilangkan kemungkinan terwujudnya risiko. Contoh pengendalian detektif mencakup pemeriksaan stok atau aset untuk memastikan bahwa stok atau aset tidak diambil tanpa otorisasi. Latihan rekonsiliasi bank dapat mendeteksi transaksi yang tidak sah. Selain itu, tinjauan pasca implementasi dapat mendeteksi pembelajaran dari proyek yang dapat diterapkan di masa mendatang. Kontrol detektif terkait erat dengan peninjauan dan pemantauan yang dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen risiko.

Keuntungan dari kontrol detektif adalah bahwa mereka seringkali sederhana untuk dikelola. Bagaimanapun, mereka sangat penting dalam banyak keadaan di mana organisasi akan memerlukan peringatan dini bahwa tindakan pengendalian risiko lainnya telah rusak. Kerugian dari kontrol detektif adalah bahwa risiko sudah terwujud sebelum terdeteksi. Dapat dikatakan, tentu saja, bahwa fakta bahwa kontrol detektif ada akan menghalangi individu tertentu dari mencoba untuk menghindari kontrol risiko lainnya. Deteksi penipuan seringkali hanya mungkin dilakukan setelah penipuan terjadi. Namun, ada keuntungan yang cukup besar dalam mendeteksi kecurangan sejak dini, sehingga sifat dan skala kecurangan dapat dikurangi dan ruang lingkup untuk kegiatan penipuan serupa di masa depan dihilangkan. Kotak teks membahas pengenalan kontrol keuangan baru dalam amal.

Bahkan dalam pengaturan kesehatan dan keselamatan, ada ruang lingkup untuk penggunaan kontrol detektif. Aktivitas kerja tertentu memiliki bahaya yang terkait dengannya yang dapat menyebabkan masalah kesehatan permanen dan serius. Dengan memiliki kontrol detektif untuk mengidentifikasi gejala awal dari kondisi kesehatan kerja yang buruk ini, karyawan akan didiagnosis lebih awal dan paparan lebih lanjut dapat dihilangkan. Contoh jenis pengendalian kesehatan dan keselamatan ini termasuk deteksi dini penyakit paru-paru dari paparan debu, kondisi kulit seperti dermatitis dan akhirnya ketulian yang disebabkan oleh paparan kebisingan kerja.

Kontrol Keuangan Untuk Amal

Alasan utama untuk memiliki kontrol keuangan adalah untuk mengurangi risiko kesalahan dan penipuan. Kesalahan cenderung mengakibatkan hilangnya uang, karena donor lebih cenderung memberikan uang kepada badan amal yang dapat mereka percayai. Setelah Anda menetapkan kontrol keuangan Anda, mereka harus didiskusikan dan disetujui oleh wali amanat. Anda perlu memastikan bahwa Anda mendapat dukungan dari semua wali sebelum menerapkan kontrol baru. Kemudian, terapkan kontrol keuangan dengan mencatat siapa yang bertanggung jawab untuk setiap kontrol. Dengan membuat seseorang bertanggung jawab atas kontrol keuangan, itu lebih mungkin untuk menjadi efektif.

Kontrol hanya baik jika relevan; oleh karena itu, Anda perlu memastikan bahwa Anda secara rutin meninjau kontrol Anda untuk melihat apakah mereka masih efektif. Saat banyak hal berubah, Anda perlu memikirkan untuk membuat perubahan pada kontrol Anda saat organisasi Anda berkembang. Mungkin sulit untuk membuat perubahan pada kontrol yang ada, tetapi menilai mengapa kontrol tidak lagi valid dan bagaimana kontrol baru dapat membantu organisasi akan membantu Anda menerapkan perubahan.

BAB 17

ASURANSI DAN TRANSFER RISIKO

17.1 PENTINGNYA ASURANSI

Transfer risiko adalah salah satu respons risiko utama yang tersedia dalam kaitannya dengan risiko bahaya. Transfer ini biasanya terjadi melalui asuransi dan sering digambarkan sebagai pembiayaan risiko. Prinsip dasar asuransi adalah bahwa perusahaan asuransi dikontrak untuk membayar sejumlah uang tertentu pada saat keadaan tertentu timbul atau peristiwa tertentu terjadi. Kontrak asuransi dapat mengharuskan perusahaan asuransi untuk membayar kerugian yang diderita secara langsung oleh tertanggung. Ini adalah asuransi pihak pertama dan termasuk asuransi kerusakan properti. Jenis lain dari asuransi kontrak perusahaan asuransi untuk membayar ganti rugi kepada pihak lain jika mereka telah terluka atau menderita kerugian karena kegiatan tertanggung. Ini adalah asuransi pihak ketiga dan mencakup kewajiban pihak ketiga motor dan publik/umum.

Kontrak asuransi adalah kontrak dengan itikad baik sepenuhnya. Ini berarti bahwa pihak tertanggung wajib mengungkapkan semua informasi yang relevan dengan kontrak asuransi. Jika informasi ini tidak diungkapkan, perusahaan asuransi atau penjamin emisi berhak menolak untuk terus memberikan perlindungan asuransi dan dapat menolak untuk membayar klaim yang timbul.

Ada keuntungan dan kerugian terkait dengan penggunaan asuransi sebagai mekanisme transfer risiko. Keuntungannya adalah memberikan ganti rugi terhadap kerugian yang diharapkan. Asuransi dapat mengurangi ketidakpastian mengenai peristiwa bahaya yang mungkin terjadi. Dapat memberikan manfaat ekonomi kepada tertanggung, karena kerugiannya mungkin lebih besar dari premi asuransi. Terakhir, asuransi dapat memberikan akses ke layanan spesialis sebagai bagian dari premi asuransi. Layanan ini mungkin termasuk saran tentang pengendalian kerugian.

Kerugiannya termasuk keterlambatan yang sering dialami dalam memperoleh penyelesaian klaim asuransi dan kesulitan yang dapat timbul dalam menghitung biaya keuangan yang terkait dengan kerugian. Mungkin ada perselisihan mengenai luasnya pertanggungjawaban yang telah dibeli dan syarat dan ketentuan yang tepat dari kontrak asuransi. Akhirnya, tertanggung mungkin mengalami kesulitan dalam menentukan batas ganti rugi yang sesuai untuk eksposur kewajiban. Hal ini dapat mengakibatkan under-insurance dan kegagalan berikutnya untuk membayar klaim secara penuh.

Ada alternatif untuk asuransi ketika sebuah organisasi ingin mentransfer dampak keuangan dari peristiwa bahaya. Alternatif untuk asuransi kadang-kadang disebut sebagai transfer risiko alternatif atau teknik pembiayaan risiko alternatif. Opsi pembiayaan risiko yang tersedia untuk organisasi meliputi:

- asuransi konvensional;
- transfer risiko secara kontraktual;
- perusahaan asuransi tawanan;

- penyatuan risiko di perusahaan asuransi bersama;
- derivatif dan instrumen keuangan lainnya;
- mekanisme pembiayaan risiko alternatif; dan
- obligasi asuransi premi tunggal.

Organisasi dapat memutuskan untuk mempertahankan sejumlah dampak keuangan yang terkait dengan kerugian. Retensi risiko dapat dicapai dengan menerima kelebihan besar atau pengurangan pada polis asuransi, memutuskan untuk tidak mengasuransikan eksposur risiko tertentu (asuransi mandiri) atau mendirikan perusahaan asuransi captive. Sejumlah organisasi dengan eksposur risiko serupa dapat memutuskan untuk mendirikan perusahaan asuransi tawanan bersama. Hal ini sering disebut sebagai risk pooling atau pendirian perusahaan asuransi bersama.

Asuransi adalah transfer risiko atau respons pembagian risiko. Ini mewakili respons penahanan biaya setelah peristiwa terhadap risiko. Asuransi paling penting untuk risiko dengan probabilitas rendah/berdampak tinggi, seperti perusakan aset atau pembayaran biaya kewajiban dalam keadaan di mana asuransi kewajiban diwajibkan secara hukum atau kerugian besar mungkin terjadi. Selain memperbaiki aset, tersedia asuransi untuk biaya pelaksanaan rencana pemulihan bencana dan rencana kelangsungan bisnis. Asuransi juga dapat dibeli untuk menutupi kenaikan biaya operasi, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 18.1.

17.2 SEJARAH ASURANSI

Asuransi memiliki sejarah yang sangat panjang yang dapat ditelusuri kembali ke pedagang Cina dan Babilonia. Ada bukti bahwa asuransi laut telah menjadi universal di antara negara-negara maritim Eropa pada pertengahan 1300-an. Baru-baru ini, Kebakaran Besar London pada tahun 1666 memunculkan industri asuransi modern. Pada 1680-an, sebuah kedai kopi (Lloyd's) dibuka di London, yang menjadi tempat pertemuan bagi pihak-pihak yang ingin mengasuransikan kargo dan kapal serta mereka yang bersedia menanggung usaha tersebut. Asuransi berkembang pesat selama abad ke-18 dan ke-19. Sebelum pembentukan organisasi berbadan hukum, polis asuransi ditandatangani oleh individu yang nama dan besarnya risiko yang siap mereka tanggung tertulis di bawah proposal asuransi. Hal ini memunculkan istilah 'penjamin emisi'.

Perusahaan asuransi modern di Amerika Serikat berkembang antara pertengahan 1730-an dan pertengahan 1750-an. Pembangunan itu sering kali sebagai respons terhadap bencana besar, biasanya kebakaran besar. Terjadi kebakaran yang signifikan di New York pada tahun 1835, dan Kebakaran Chicago tahun 1871 menggambarkan sifat kebakaran yang mahal di daerah perkotaan dan kebutuhan akan asuransi. Kebakaran Chicago tahun 1871 dibahas secara lebih rinci dalam kotak di halaman berikutnya. Beberapa pengaturan asuransi juga dikaitkan dengan perlindungan untuk tanggungan setelah kematian anggota rumah tangga yang menghasilkan uang. Pengaturan ini menjadi lebih formal dengan pembentukan masyarakat yang ramah atau menguntungkan selama abad ke-19.

Perkembangan asuransi kewajiban memiliki sejarah yang lebih baru, menyebar kembali mungkin hanya 100 tahun. Asuransi kewajiban wajib adalah persyaratan di banyak

negara dan memiliki sejarah yang lebih baru mungkin hanya 50 tahun. Asuransi kewajiban wajib biasanya dibatasi di sebagian besar negara untuk kewajiban pengusaha (atau kompensasi pekerja) dan pihak ketiga bermotor.

Kebakaran Chicago tahun 1871

Sekitar pukul 9 malam tanggal 8 Oktober 1871, kebakaran terjadi di sebuah kandang sapi di belakang sebuah rumah di Chicago. Saat itu musim panas yang luar biasa kering dan api melonjak dengan cepat dari rumah ke rumah, lalu dari jalan ke jalan. Api menjalar dari barat daya ke timur laut, menyelimuti kawasan bisnis. Kemudian ibu kota kayu dunia, Chicago adalah kota yang dibangun terutama dari kayu. Kawasan bisnis Chicago memang mengesankan. Dengan perkembangan rel kereta api dan ledakan ekonomi yang mengikuti Perang Saudara Amerika (1861–65), kota ini berkembang pesat.

Tapi api berkobar melalui empat mil persegi metropolis; itu menghancurkan pabrik, toko, depot kereta api, hotel, teater, dan bank. Api membakar kapal di Sungai Chicago dan menghabiskan hampir semua penerbitan dan percetakan kota. Pada akhirnya, kerusakan properti mencapai Rp 2.880.000 juta. Hampir 300 orang tewas dalam kebakaran itu dan 100.000 orang kehilangan tempat tinggal. Pembangunan kembali Chicago adalah upaya yang luar biasa. Perusahaan asuransi di Amerika Serikat dan Eropa memanfaatkan kesempatan itu, menghasilkan jumlah yang harus mereka bayar untuk ganti rugi. Kota-kota di Amerika Serikat dan luar negeri mengirimkan Rp 75.000 juta dana bantuan, dan ribuan buku yang disumbangkan mengisi kembali perpustakaan Chicago. Tak lama kemudian Chicago mulai menarik pengusaha, pengusaha dan arsitek terkenal, yang menemukan cara untuk mendapatkan keuntungan dari upaya rekonstruksi.

17.3 JENIS PERTANGGUNGAN ASURANSI

Berbagai jenis pertanggungan asuransi yang mungkin diperlukan oleh suatu organisasi diuraikan dalam Tabel 17.1. Secara umum, ada tiga alasan mengapa sebuah organisasi ingin membeli perlindungan asuransi. Secara ringkas, alasan membeli asuransi adalah sebagai berikut:

- kewajiban hukum dan kontraktual wajib;
- perlindungan neraca/laba dan rugi;
- tunjangan/perlindungan karyawan atas aset karyawan.

Tabel 17.1 memberikan informasi lebih lanjut tentang berbagai jenis asuransi yang tersedia dan keadaan di mana asuransi harus dibeli. Dalam kebanyakan kasus, pembelian asuransi tidak wajib. Namun, sebagian besar negara mewajibkan pembelian asuransi dalam keadaan tertentu. Biasanya, ini adalah kelas kewajiban, termasuk perlindungan asuransi untuk memberi kompensasi kepada karyawan yang terluka dan untuk pihak-pihak yang terlibat dalam kecelakaan di jalan. Terlepas dari kelas wajib, organisasi dapat memutuskan apakah akan membeli asuransi. Keputusan ini akan didasarkan pada penilaian risiko dan apakah sifat dan tingkat risiko berada dalam toleransi bahaya organisasi. Biaya asuransi (premi) dan luasnya pertanggungan asuransi juga merupakan pertimbangan penting ketika memutuskan

apakah akan membeli asuransi. Biasanya, asuransi dibeli untuk risiko dengan kemungkinan kecil/besar, seperti banjir, kerusakan akibat badai, dan kebakaran besar.

Perhatikan contoh kebutuhan asuransi seorang penerbit. Terkait kewajiban hukum, perusahaan menyadari bahwa pihaknya harus membeli asuransi kewajiban pengusaha dan asuransi pihak ketiga motor. Juga, merupakan persyaratan yang ditempatkan pada distributor majalah oleh pedagang grosir bahwa perusahaan membeli asuransi pencemaran nama baik dan fitnah. Untuk melindungi neraca dan laporan laba rugi, perusahaan perlu membeli asuransi kerusakan properti dan gangguan bisnis, bersama dengan asuransi risiko kredit dan asuransi barang dalam perjalanan.

Tabel 17. 1 Berbagai jenis asuransi

Kewajiban wajib, hukum dan kontrak
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab majikan – kompensasi kepada karyawan yang terluka di tempat kerja • Kewajiban publik – kompensasi kepada publik atau pelanggan • Pihak ketiga motor – kompensasi setelah kecelakaan motor • Tanggung jawab produk – kompensasi atas kerusakan atau cedera • Ganti rugi profesional – kompensasi kepada klien untuk nasihat yang lalai
Perlindungan neraca/laba rugi
<ul style="list-style-type: none"> • Tempat usaha – kerusakan tempat akibat kejadian buruk • Gangguan usaha – kehilangan keuntungan dan peningkatan biaya kerja • Perlindungan aset – kerugian, seperti kehilangan uang tunai, barang dalam perjalanan, risiko kredit dan jaminan kesetiaan (ketidakjujuran staf) • Kerusakan karena kecelakaan bermotor – perbaikan kendaraan sendiri • Terorisme – ganti rugi atas kerusakan yang disebabkan oleh terorisme • Kehilangan orang kunci – kompensasi atas kehilangan anggota staf kunci
Tunjangan karyawan/perlindungan aset karyawan
<ul style="list-style-type: none"> • Kehidupan dan kesehatan – manfaat bagi karyawan yang dapat mencakup: pertanggungjawaban jiwa, pertanggungjawaban penyakit kritis, perlindungan pendapatan, biaya pengobatan pribadi, pertanggungjawaban kesehatan permanen, kecelakaan diri dan cedera/kerugian perjalanan • Kewajiban direktur dan pejabat – biaya hukum dan kompensasi

Penerbit juga dapat memutuskan untuk memberikan manfaat kepada staf dengan cara hidup, penyakit kritis dan asuransi kesehatan swasta, serta kecelakaan diri dan asuransi perjalanan. Untuk kepentingan direktur perusahaan, asuransi kewajiban direktur dan pejabat (D&O) akan dibeli. Dengan melakukan evaluasi ini, dengan berkonsultasi dengan pialang

asuransi, perusahaan telah memastikan bahwa mereka telah menerapkan program asuransi yang memberikan perlindungan hanya jika diperlukan, sesuai dan hemat biaya.

17.4 EVALUASI KEBUTUHAN ASURANSI

Tabel 17.2 memberikan daftar periksa bagi organisasi untuk memutuskan jenis asuransi mana yang diperlukan. Ada berbagai macam jenis asuransi yang tersedia dan kegiatan serta fitur spesifik organisasi akan membantu dalam memutuskan cakupan asuransi yang perlu dibeli. Kadang-kadang, ada kekurangan kapasitas asuransi dan meskipun organisasi telah memutuskan untuk membeli jenis asuransi tersebut, mungkin tidak tersedia dengan biaya yang terjangkau.

Ada kecenderungan akhir-akhir ini bagi organisasi untuk melihat seluruh portofolio risiko yang mereka hadapi. Pendekatan manajemen risiko perusahaan terhadap risiko ini telah menghasilkan tinjauan yang cermat tentang berapa banyak asuransi yang ingin dibeli oleh organisasi. Misalnya, jika ada risiko signifikan dalam suatu proyek, tetapi asuransi hanya tersedia untuk eksposur risiko terbatas, pembelian asuransi hanya untuk risiko terbatas tersebut mungkin tidak tepat. Pendekatan perusahaan terhadap manajemen risiko telah mengurangi penggunaan asuransi sebagai mekanisme pengendalian risiko untuk beberapa organisasi. Salah satu fitur dari pasar asuransi adalah bahwa biaya asuransi bervariasi secara signifikan selama siklus yang berbeda dari pasar asuransi. Pasar akan berputar antara kondisi pasar lunak (premi rendah) dan kondisi pasar keras (premi tinggi) selama periode 6-10 tahun. Ketika tingkat premi tinggi, organisasi akan cenderung membeli lebih sedikit asuransi dan menggunakan lebih banyak perusahaan asuransi tawanan (seperti yang dijelaskan di bawah). Ketika tingkat premi rendah, organisasi akan membeli lebih banyak asuransi karena asuransi menjadi ukuran pengendalian yang lebih hemat biaya.

17.5 PEMBELIAN ASURANSI

Saat melihat pembelian pertanggungan asuransi, organisasi perlu mempertimbangkan 6C pembelian asuransi, sebagai berikut:

- Biaya;
- Cakupan;
- Kapasitas;
- Kemampuan;
- Klaim;
- Kepatuhan.

Tabel 17. 2 Mengidentifikasi asuransi yang diperlukan

Fitur persyaratan asuransi bisnis		
1	Bisnis memiliki karyawan	Kewajiban majikan
2	Karyawan bepergian ke luar negeri	Bisnis perjalanan
3	Anggota masyarakat dapat terpengaruh	Tanggung jawab publik

4	Produk atau komponen pasokan bisnis	Tanggung jawab/penarikan kembali produk
5	Bisnis memberikan saran profesional	Ganti rugi profesional
6	Pencurian atau ketidakjujuran oleh karyawan dapat terjadi	Jaminan kesetiaan
7	Bisnis menempati tempat bisnis	Asuransi tempat
8	Tempat memiliki mesin atau stok lainnya	penutup isi
9	Bisnis bergantung pada mesin atau komputer	Asuransi teknik
10	Bisnis bisa terganggu oleh kebakaran, banjir dll	Gangguan bisnis
11	Bisnis terlibat dalam pengangkutan barang	Barang dalam perjalanan
12	Bisnis memiliki kendaraan bermotor di jalan umum	Motor
13	Bisnis memberikan manfaat hidup bagi karyawan	Hidup dan kesehatan
14	Staf tertentu adalah kunci untuk operasi bisnis	Orang kunci
15	Bisnis akan menderita jika terjadi piutang tak tertagih	Kredit perdagangan
16	Bisnis memiliki direktur dan/atau pejabat (D&O)	kewajiban D&O

Biaya asuransi ditentukan oleh premi asuransi yang diperlukan dari organisasi. Komponen kedua dari biaya adalah tingkat asuransi diri (termasuk kelebihan atau pengurangan) yang dikenakan oleh polis. Ini berarti bahwa jika klaim terjadi, organisasi harus membayar bagian pertama dari klaim sebelum menerima uang dari perusahaan asuransi. Polis asuransi biasanya memiliki batasan, jaminan, dan pengecualian. Ini akan menyatakan bahwa klaim akan ditolak dalam keadaan tertentu. Masalah pertanggungjawaban ini perlu dieksplorasi secara rinci oleh organisasi yang membeli asuransi untuk memastikan bahwa pertanggungjawaban yang memadai tersedia. Satu-satunya alasan untuk membeli asuransi adalah bahwa klaim akan dibayarkan ketika salah satu peristiwa yang diidentifikasi terjadi. Sejarah perusahaan asuransi tertentu dalam kaitannya dengan pembayaran klaim dan reputasi perusahaan asuransi itu akan menjadi faktor penting ketika memutuskan perusahaan asuransi mana yang akan ditunjuk.

Untuk organisasi yang sangat besar dengan aset yang cukup besar, satu perusahaan asuransi sendiri mungkin tidak bersedia menawarkan pertanggungjawaban hingga nilai penuh aset tersebut. Saat membeli asuransi, organisasi perlu memikirkan kapasitas yang bersedia ditawarkan oleh perusahaan asuransi dalam kaitannya dengan nilai aset/eksposur yang perlu diasuransikan. Banyak perusahaan asuransi menawarkan layanan selain asuransi. Ini mungkin termasuk layanan pengendalian kerugian dan bantuan dengan perencanaan kelangsungan bisnis. Kemampuan perusahaan asuransi di bidang ini mungkin menjadi faktor penting dalam memutuskan perusahaan asuransi mana yang akan dipilih.

Isu yang semakin penting bagi pembeli asuransi adalah keamanan finansial, status dan kemampuan perusahaan asuransi. Sifat model bisnis yang dioperasikan oleh perusahaan asuransi berarti bahwa mereka menerima premi di awal polis, tetapi tidak harus membayar klaim sampai beberapa waktu, seringkali cukup besar, setelah kejadian atau kerugian. Hal ini

menghasilkan posisi arus kas yang positif bagi perusahaan asuransi dan peluang terkait untuk memperoleh pendapatan investasi. Namun, diversifikasi perusahaan asuransi ke dalam kegiatan keuangan berisiko tinggi telah mengakibatkan kerugian yang signifikan bagi beberapa dari mereka dan penurunan status keuangan mereka. Selain itu, tingkat suku bunga yang rendah dan kinerja pasar saham yang buruk telah mengakibatkan penurunan pendapatan investasi. Oleh karena itu, pembeli asuransi perlu lebih memperhatikan status keuangan atau peringkat kredit yang diberikan kepada masing-masing perusahaan asuransi ketika membuat keputusan tentang perusahaan mana yang akan digunakan.

Referensi telah dibuat untuk klaim asuransi dan pentingnya klaim asuransi dalam kaitannya dengan asuransi. Terlepas dari persyaratan hukum dan klien, satu-satunya alasan organisasi membeli asuransi adalah untuk menutupi peningkatan biaya operasi, memulihkan biaya perbaikan kerusakan dan memulihkan bisnis setelah kerugian. Sehubungan dengan asuransi pihak ketiga, pihak ketiga yang dirugikanlah yang akan mengajukan klaim asuransi. Penanganan klaim asuransi dapat menjadi latihan yang rinci dan forensik. Kadang-kadang penanganan klaim melibatkan prosedur hukum yang kompleks yang melibatkan insinyur spesialis dan akuntan. Klaim kerusakan properti mungkin lebih mudah untuk diukur, tetapi klaim yang terkait dengan elemen gangguan bisnis dari kerugian bisa sangat sulit untuk diukur dan disetujui.

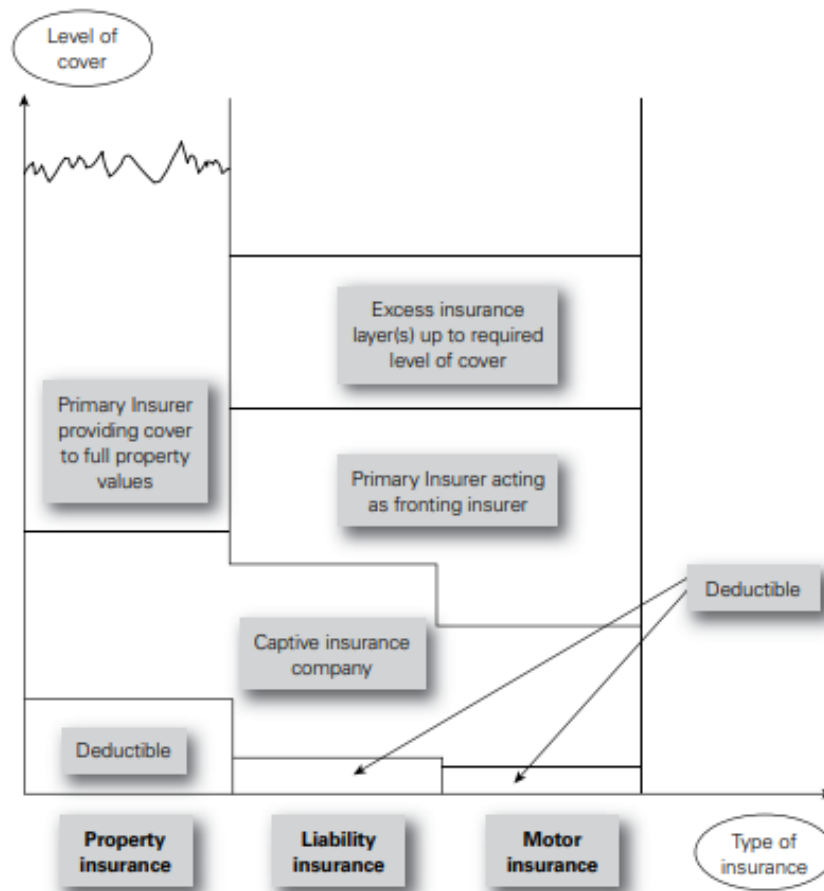
Jika sebuah organisasi telah menyusun rencana kelangsungan bisnis yang memadai, gangguan terhadap bisnis dan ukuran klaim asuransi akan jauh berkurang. Dalam istilah manajemen risiko, bergantung sepenuhnya pada asuransi untuk memperbaiki semua kerugian tidaklah cukup. Setiap organisasi harus melihat ke rencana kelangsungan bisnisnya untuk memastikan bahwa ada pengaturan untuk menjamin gangguan minimum jika terjadi peristiwa yang merugikan. Ada kekhawatiran yang meningkat tentang masalah kepatuhan dalam kaitannya dengan polis asuransi. Sebagian besar negara telah memperkenalkan pajak premi asuransi dan ini harus dibayar secara nasional di mana sebuah organisasi memiliki aset di beberapa negara. Kadang-kadang, persyaratan untuk membayar pajak mungkin berdasarkan kota atau regional, dengan pembayaran ke pemadam kebakaran setempat. Masalah kepatuhan juga telah meluas ke produksi kontrak asuransi sebelum periode polis dimulai. Penerbitan polis asuransi yang tepat waktu sering disebut sebagai 'kepastian kontrak'.

Ada juga masalah kepatuhan terkait dengan apakah suatu kebijakan diterima/disetujui/diterima di setiap negara tempat organisasi beroperasi. Hal ini terkadang dapat membentuk pembatasan pada operasi perusahaan asuransi tawanan. Negara-negara tertentu mungkin tidak menerima keabsahan polis asuransi yang ditulis oleh perusahaan asuransi yang tidak diakui, termasuk perusahaan asuransi tawanan.

17.6 PERUSAHAAN ASURANSI TAWANAN

Perusahaan asuransi tawanan adalah perusahaan asuransi yang dimiliki oleh organisasi yang tidak terlibat dalam asuransi. Tujuan dari perusahaan asuransi tawanan adalah untuk menyediakan kapasitas asuransi bagi organisasi dengan menggunakan sumber daya keuangan internalnya untuk mendanai beberapa jenis kerugian atau klaim asuransi yang diantisipasi.

Organisasi yang memiliki perusahaan asuransi tawanan sering disebut sebagai induk dari tawanan, atau hanya organisasi induk.



Gambar 17.1 Peran perusahaan asuransi captive

Pada umumnya, perusahaan asuransi captive berdomisili di lokasi yang memiliki regulasi dan rezim akuntansi yang kondusif yang mendorong pendirian perusahaan asuransi captive. Domisili untuk perusahaan asuransi tawanan termasuk Guernsey, Isle of Man, Gibraltar, Malta, Luksemburg, Bermuda dan Irlandia. Sifat perusahaan asuransi captive dapat sangat bervariasi. Secara teori, perusahaan seperti itu dapat menulis bisnis asuransi secara langsung ke negara lain, meskipun masalah kepatuhan seputar kebijakan yang tidak diterima mungkin perlu dipertimbangkan dengan cermat. Lebih umum bagi perusahaan asuransi captive untuk beroperasi sebagai reasuransi, memberikan perlindungan asuransi kepada perusahaan asuransi utama yang ditunjuk oleh organisasi. Pengaturan ini menyediakan perusahaan asuransi organisasi, sering disebut sebagai fronting insurer, dengan cara menerima penggantian untuk jenis klaim tertentu hingga batas keuangan atau tingkat retensi risiko yang disepakati dengan perusahaan asuransi tawanan.

Struktur keuangan yang khas untuk program asuransi yang kompleks diilustrasikan pada Gambar 17.1. Organisasi akan menerima pengurangan atau kelebihan pada kelas asuransi yang berbeda, dan ini mungkin berbeda menurut kelas asuransi. Perusahaan asuransi tawanan kemudian menerima tingkat kerugian berikutnya hingga batas yang disepakati untuk setiap kerugian individu dan juga sampai batas yang disepakati untuk kerugian total atau

kumulatif selama tahun polis. Penanggung utama atau depan kemudian akan bertanggung jawab untuk pembayaran bagian dari kerugian yang lebih besar yang melebihi batas perusahaan asuransi tawanan. Penanggung depan akan bertanggung jawab untuk pembayaran semua kerugian setelah total kumulatif untuk tawanan telah dilanggar. Untuk kelas asuransi menurut undang-undang, perusahaan asuransi utama atau terdepan akan bertanggung jawab atas pembayaran total klaim. Penanggung depan kemudian akan mengambil kembali uang dari perusahaan asuransi tawanan sejauh perusahaan asuransi penangkar bertanggung jawab. Hal ini dapat menimbulkan risiko kredit bagi perusahaan asuransi fronting, meskipun hal ini biasanya diatasi dengan perusahaan asuransi fronting yang tidak melakukan pembayaran sampai telah menerima dana dari perusahaan asuransi captive.

Beberapa perusahaan asuransi captive menerima bisnis dari pihak ketiga serta menyediakan asuransi untuk perusahaan induk. Contoh khas dari perusahaan asuransi tawanan yang menyediakan asuransi pihak ketiga adalah polis asuransi garansi yang diperpanjang yang ditawarkan oleh pengecer barang-barang listrik. Contoh lain adalah bahwa agen perjalanan dapat mengatur tawanan untuk memberikan asuransi pembatalan perjalanan kepada pelanggan. Nasabah akan membeli polis yang diterbitkan oleh perusahaan asuransi ternama, namun pembiayaan asuransi akan diberikan oleh captive melalui reasuransi dari fronting insurance. Dengan mengatur pengaturan ini, agen perjalanan harus mendapatkan penghasilan tambahan dan keuntungan dari pelanggannya.

Keuntungan dari perusahaan asuransi captive adalah sebagai berikut:

- Penghematan dapat dicapai dalam keseluruhan biaya asuransi karena premi yang lebih rendah sering kali ditetapkan oleh perusahaan asuransi penangkar.
- Perusahaan asuransi captive dapat memperoleh akses ke pasar reasuransi, di mana tingkat premi dan kapasitas risiko dapat menguntungkan.
- Dengan terkena biaya klaim asuransi, kesadaran risiko yang lebih besar dan perhatian yang lebih besar tentang pengendalian kerugian dapat dicapai.
- Perlindungan asuransi yang lebih besar dapat ditawarkan oleh perusahaan asuransi penangkar daripada yang tersedia di pasar komersial.
- Manfaat pajak tertentu mungkin tersedia dari memiliki perusahaan asuransi tawanan, meskipun ini telah berkurang belakangan ini.

Kerugian dari perusahaan asuransi captive adalah sebagai berikut:

- Tawanan akan terkena klaim asuransi yang seharusnya dibayar oleh pasar asuransi komersial.
- Organisasi induk harus mengalokasikan modal untuk memastikan solvabilitas yang memadai dari perusahaan asuransi tawanan.
- Ketika kerugian besar dibayarkan oleh tawanan, kerugian ini dikonsolidasikan ke neraca induk dan organisasi akhirnya membayar kerugian ini.
- Bisnis penulisan tawanan di wilayah lain mungkin akan melakukannya tanpa izin dan ini dapat menimbulkan kesulitan kepatuhan.
- Biaya administrasi, waktu, dan tenaga yang signifikan dapat dilibatkan dalam pengelolaan tawanan oleh personel kantor pusat induk.

Contoh bagaimana keuntungan dari perusahaan asuransi tawanan dilihat disediakan oleh kotak teks di bawah ini. Ada berbagai domisili yang cocok untuk perusahaan asuransi tawanan, termasuk Guernsey, Irlandia dan Malta.

Manfaat perusahaan asuransi tawanan

Selama bertahun-tahun, perusahaan besar telah menikmati banyak manfaat dari mengoperasikan perusahaan asuransi tawanan mereka sendiri. Sebagian besar didirikan untuk memberikan pertanggungan di mana asuransi tidak tersedia atau harga tidak masuk akal. Anak perusahaan asuransi ini sering berdomisili di luar negeri, terutama di Bermuda atau Kepulauan Cayman. Manfaat manajemen risiko dari para tawanan ini adalah yang utama, tetapi keuntungan pajak mereka juga penting. Perusahaan asuransi penangkaran yang terstruktur dan dikelola dengan baik dapat memberikan manfaat berikut:

- Pengurangan pajak untuk perusahaan induk untuk premi yang dibayarkan kepada tawanan;
- Kesempatan untuk mengumpulkan dana di domisili pajak;
- Distribusi kepada pemilik tawanan dengan tarif pajak penghasilan yang menguntungkan;
- Perlindungan aset dari klaim kreditur bisnis dan pribadi;
- Pengurangan premi asuransi yang dibayarkan oleh perusahaan yang beroperasi;
- Akses ke pasar reasuransi berbiaya lebih rendah; dan
- Mengasuransikan risiko yang seharusnya tidak dapat diasuransikan.

BAB 18

KEBERLANGSUNGAN BISNIS

18.1 MANAJEMEN KELANGSUNGAN BISNIS

Ada minat yang cukup besar dalam mata pelajaran perencanaan kesinambungan bisnis (BCP) dan perencanaan pemulihan bencana (DRP) belakangan ini. Beberapa standar telah diterbitkan di seluruh dunia. Hal ini menggambarkan pentingnya BCP sebagai bagian integral dari manajemen risiko. Kekhawatiran yang meningkat ini telah diperkuat oleh potensi gangguan besar yang ditimbulkan oleh peristiwa cuaca ekstrem, serangan teroris, keadaan darurat sipil, dan ketakutan akan pandemi flu.

Secara sederhana, BCP adalah bagaimana sebuah organisasi mempersiapkan diri untuk insiden di masa depan yang dapat membahayakan keberadaannya. Rentang insiden yang harus dicakup akan mencakup segala sesuatu mulai dari peristiwa lokal seperti kebakaran hingga gangguan regional seperti gempa bumi atau insiden keamanan nasional dan meluas ke peristiwa internasional seperti terorisme dan pandemi.

British Standard BS 31100:2011 mendefinisikan BCP sebagai:

[Suatu] proses manajemen holistik yang mengidentifikasi potensi ancaman terhadap organisasi dan dampak terhadap operasi bisnis yang dapat ditimbulkan oleh ancaman tersebut, jika disadari, dan yang menyediakan kerangka kerja untuk membangun ketahanan organisasi dengan kemampuan untuk respons yang efektif untuk melindungi kepentingan pemangku kepentingan utama, reputasi, merek, dan aktivitas penciptaan nilai.

Dalam kasus insiden serius seperti hilangnya akses ke tempat atau kegagalan bagian utama dari suatu organisasi, penting untuk memiliki rencana pemulihan bencana yang terdefinisi dengan baik, didokumentasikan dan diuji. Rencana tersebut pasti berfokus pada pemulihan akses ke sistem dan data TI, tetapi juga biasanya mencakup penyediaan tempat alternatif (jika diperlukan) dan fasilitas lainnya, serta menetapkan rencana untuk komunikasi dengan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya seperti pemasok, pelanggan dan media pada saat krisis. Rencana kesinambungan bisnis dibangun di atas ini dengan menetapkan rencana jangka panjang untuk pemulihan 'bisnis seperti biasa' segera setelah bencana. Rencana kesinambungan bisnis adalah bagian penting untuk mengurangi dampak insiden bahaya. Rencana tersebut harus mencakup pengaturan untuk mengurangi kerusakan yang disebabkan selama insiden dan memuat biaya pemulihan darinya.

Rencana pemulihan bencana adalah komponen khusus dari BCP. Jika sistem komputer gagal beroperasi dengan benar atau data menjadi rusak, organisasi akan memerlukan prosedur darurat untuk memastikan bahwa data dapat dipulihkan dan/atau memastikan bahwa organisasi tetap ada. Mungkin juga ada kebutuhan yang lebih luas akan rencana khusus untuk mengelola krisis apa pun yang mungkin diakibatkan oleh bencana operasional. Perbedaan utama antara pemulihan bencana dan rencana manajemen krisis adalah bahwa

rencana pemulihan bencana akan terutama berkaitan dengan tindakan untuk memulihkan infrastruktur organisasi dan rencana krisis juga akan berkaitan dengan pemangku kepentingan eksternal dan tindakan untuk mengelola reaksi pemangku kepentingan terkait dan harapan.

Untuk perusahaan percetakan, sistem TI sangat penting bagi operasi perusahaan, karena sistem komputer memproses pesanan, menjadwalkan pencetakan, dan mengelola faktur. Untuk perusahaan seperti itu, mungkin tepat untuk mengatur agar fasilitas komputer darurat bergerak tersedia jika terjadi kegagalan TI besar. Jika keputusan ini diambil, kontrak harus dibuat dengan perusahaan luar untuk mengirimkan komputer duplikat dalam trailer ke lokasi perusahaan. Komputer duplikat kemudian akan dihubungkan dan operasi akan dikendalikan dari komputer duplikat di trailer. Keberhasilan pengaturan ini akan tergantung pada ketersediaan informasi dari disk cadangan yang harus diproduksi setidaknya sekali per hari dan mungkin beberapa kali per hari.

Ada banyak diskusi tentang sifat kelangsungan bisnis dan pemulihan bencana dalam hal jenis kontrol yang mereka wakili. HM Treasury di Inggris menganggap kontrol ini bersifat korektif, sedangkan Pemerintah Skotlandia menganggapnya sebagai direktif. Dalam hal pengendalian kerugian, rencana pemulihan bencana dapat dilihat terutama sebagai pengendalian pembatasan kerusakan, sedangkan pengendalian kelangsungan bisnis lebih berkaitan dengan pengendalian biaya. Diskusi apakah pemulihan bencana dan BCP harus dipertimbangkan sebagai jenis kontrol, mungkin, tidak penting secara fundamental. Isu penting adalah bahwa pemulihan bencana dan rencana kesinambungan bisnis berkaitan dengan keadaan di mana peristiwa tersebut terjadi atau telah terjadi. Sejauh itu, DRP dan BCP dapat dianggap sebagai respons ketika peristiwa itu terjadi dan mereka tidak memperhitungkan seberapa besar kemungkinan peristiwa itu akan terjadi.

Contoh dalam kehidupan pribadi adalah penggunaan sabuk pengaman di mobil. Penumpang di mobil memakai sabuk pengaman ketika terjadi kecelakaan di jalan. Di banyak negara, penggunaan sabuk pengaman adalah wajib dan penumpang tidak diharuskan melakukan evaluasi seberapa besar kemungkinan mereka terlibat dalam kecelakaan di jalan ketika memutuskan apakah akan mengenakan sabuk pengaman untuk perjalanan tertentu. Banyak organisasi sekarang berpandangan bahwa BCP harus dipandang memiliki tiga komponen. Tanggapan pertama untuk setiap peristiwa besar adalah untuk mengaktifkan rencana manajemen krisis untuk memastikan respon yang tepat terhadap krisis dan, khususnya memastikan bahwa pemangku kepentingan menyadari situasi. Hal ini membutuhkan komunikasi yang efektif dengan semua pemangku kepentingan, sehingga kerusakan reputasi akibat insiden tersebut dapat ditekan seminimal mungkin.

Kedua, organisasi kemudian akan berusaha memulihkan diri dari kejadian tersebut dengan menerapkan rencana pemulihan bencana. Namun, karena rencana pemulihan bencana sedang dilaksanakan, organisasi masih perlu mempertimbangkan pengelolaan krisis yang sedang berlangsung. Organisasi harus memastikan bahwa implementasi rencana pemulihan bencana dipandang sebagai tahap kedua, tetapi terkadang tumpang tindih, dalam menanggapi insiden tersebut. Bahkan, dalam keadaan tertentu, rencana pemulihan bencana hanya akan mungkin dilaksanakan setelah krisis segera diatasi.

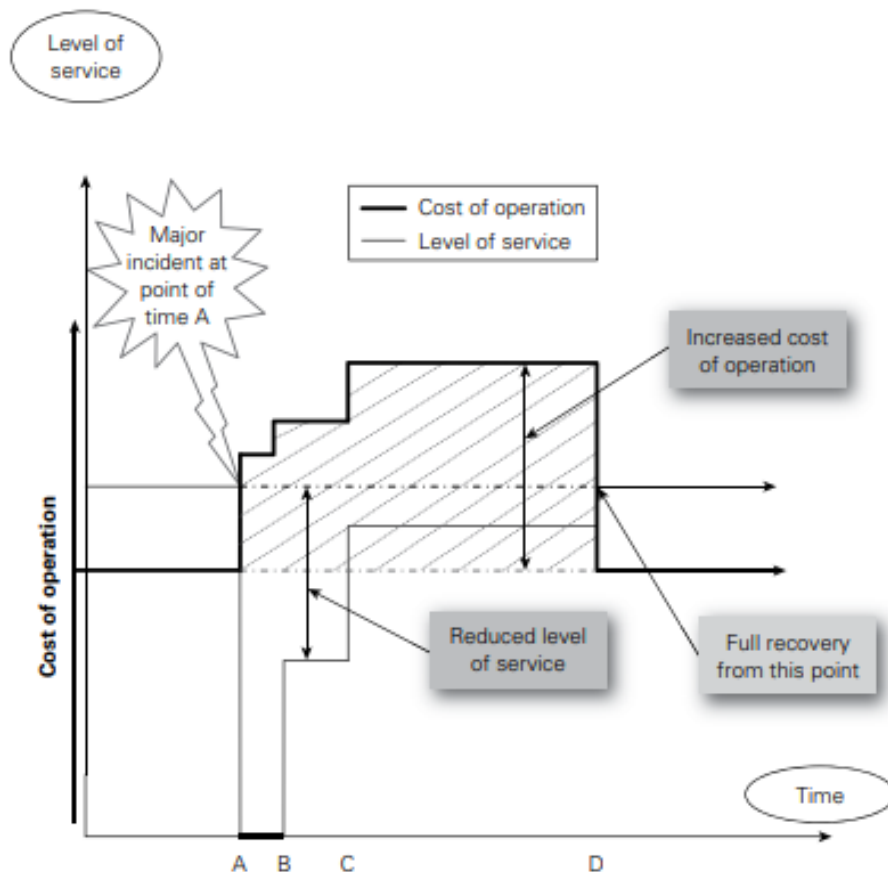
Ketika implementasi pengaturan manajemen krisis berjalan dengan baik, dan rencana pemulihan bencana telah diaktifkan, organisasi kemudian akan dapat mengalihkan perhatiannya ke masalah operasional ketiga dan lebih luas dari kelangsungan bisnis. Contoh dari pendekatan tiga tahap ini adalah ketika terjadi kecelakaan lalu lintas jalan yang serius yang menghalangi jalan utama atau jalan raya. Tanggapan awal dari layanan darurat akan menangani krisis yang mungkin melibatkan cedera pada orang dan, dalam keadaan tertentu, kebakaran kendaraan dan/atau lalu lintas lain yang melaju terlalu cepat menuju insiden tersebut. Ketika krisis segera diatasi, fase pemulihan bencana dapat dilaksanakan dan ini akan mencakup pembersihan kendaraan yang rusak dan/atau perbaikan permukaan jalan dan penghalang tabrakan. Hanya ketika dua tahap ini telah selesai, barulah jalan dapat digunakan kembali, atau aspek kelangsungan bisnis, dapat diatasi.

Jika kecelakaan lalu lintas jalan melibatkan kendaraan komersial atau ada dugaan bahwa pengemudi dari perusahaan yang diidentifikasi menyebabkan insiden tersebut, kebutuhan akan tanggapan manajemen krisis akan meluas ke pengangkutan jalan atau perusahaan transportasi yang terlibat dalam insiden tersebut. Perusahaan harus mengaktifkan rencana manajemen krisis mereka untuk menunjukkan tanggung jawab sosial dan untuk memastikan kerusakan minimal pada reputasi mereka. Perusahaan angkutan jalan mungkin juga ingin mengambil tindakan selama krisis untuk mendukung pemangku kepentingan lainnya, termasuk keluarga pengemudi yang mungkin terluka dalam insiden tersebut. Gambar 18.1 memberikan ilustrasi tentang jadwal dan biaya pemulihan bencana dan ini akan dibahas nanti dalam bab ini. Kebutuhan untuk memastikan manajemen krisis yang memadai dan komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan mencakup seluruh periode gangguan (dari titik A ke titik D) dan mungkin seterusnya.

18.2 STANDAR KELANGSUNGAN BISNIS

The British Standards Institute menerbitkan standar tentang manajemen kesinambungan bisnis (BCM). Ini adalah BS 25999 Bagian 1 (2006) 'Kode Praktik – Manajemen kelangsungan bisnis' dan diikuti oleh BS 25999 Bagian 2 (2007) 'Manajemen kelangsungan bisnis. Spesifikasi'. Sekarang telah digantikan oleh standar yang diterima secara internasional ISO 22301 (2012) 'Keamanan Sosial - Sistem Manajemen Kelangsungan Bisnis - Persyaratan'. ISO 22301 mirip dengan BS25999 dan ditulis dalam apa yang menjadi struktur standar untuk standar manajemen. Ini menjelaskan pendekatan plan-do-check-act (PDCA) yang mirip dengan pendekatan plan-implement-measure-learn (PIML) yang digunakan di seluruh buku ini dan dijelaskan secara rinci dalam Lampiran C. ISO 22301 mengidentifikasi siklus hidup BCP yang memiliki lima komponen berikut yang terkait dengan Business Continuity Management System (BCMS):

- mengidentifikasi faktor risiko penting yang sudah mempengaruhi organisasi;
- memahami kebutuhan dan kewajiban organisasi;
- membuat, menerapkan, dan memelihara BCMS Anda;
- mengukur kemampuan keseluruhan untuk mengelola insiden yang mengganggu;
- menjamin kesesuaian dengan kebijakan kelangsungan bisnis yang dinyatakan.



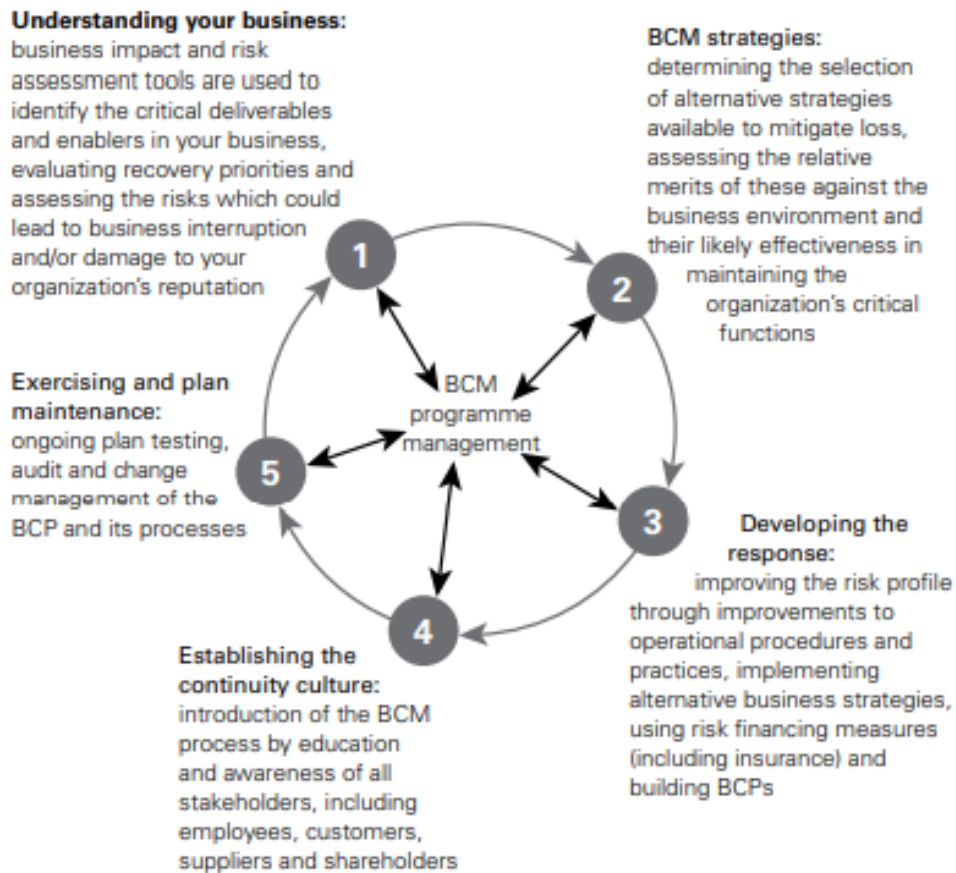
Gambar 18.1 Jadwal dan biaya pemulihan bencana

A	Insiden besar, seperti kebakaran atau pemadaman listrik jangka panjang
B	Operasi darurat terbatas dimulai di lokasi cadangan, seperti yang direncanakan oleh rencana pemulihan bencana
C	Memulai operasi di lokasi darurat alternatif, tetapi operasi situs cadangan terganggu
D	Pemulihan penuh dari titik ini

Gambar 18.2 memberikan model untuk BCP yang konsisten dengan ISO 22301. Tabel 18.1 memberikan daftar periksa aktivitas utama yang terlibat dalam BCP. Memiliki rencana kesinambungan bisnis diakui penting oleh sebagian besar organisasi besar. Memang, banyak pemerintah mengambil peran aktif dalam mendorong usaha (terutama usaha kecil) untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana kelangsungan usaha yang memadai.

Perubahan utama yang diperkenalkan oleh ISO 22301 dibandingkan dengan BS 25999 adalah bahwa ISO 22301 adalah standar pertama yang ditulis menggunakan struktur tingkat tinggi baru, yang umum untuk semua standar sistem manajemen baru. Ini akan membuat integrasi menjadi mudah ketika menerapkan lebih dari satu sistem manajemen. Ungkapan 'tindakan pencegahan' telah diganti dengan 'tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang'.

ISO 22301 lebih menekankan pada penetapan tujuan, pemantauan kinerja, dan metrik – menyalurkan kelangsungan bisnis dengan pemikiran strategis manajemen eksekutif.



Gambar 18.2 Model perencanaan kelangsungan usaha

Prinsip utama yang sesuai untuk BCP yang sukses adalah bahwa rencana tersebut harus:

- komprehensif;
- hemat biaya;
- praktis;
- efektif;
- dipelihara;
- berlatih.

Penting bahwa BCP harus mencakup semua operasi dan tempat organisasi untuk memastikan bahwa rencana tersebut dapat memfasilitasi dimulainya kembali operasi bisnis normal secara lengkap. Penting juga bahwa rencana tersebut hemat biaya dan proporsional dengan eksposur risiko.

Tabel 18.1 Kegiatan utama dalam perencanaan kesinambungan bisnis

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai aktivitas perusahaan untuk mengidentifikasi staf, bahan, prosedur, dan peralatan penting yang diperlukan untuk menjaga operasi bisnis. 2. Identifikasi pemasok, pengirim, sumber daya, dan bisnis lain yang dihubungi setiap hari. |
|--|

3. Rencanakan apa yang harus dilakukan jika ada bangunan, pabrik, atau toko penting yang tidak dapat diakses.
4. Mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan fungsi bisnis penting, terutama penggajian.
5. Putuskan siapa yang harus berpartisipasi dalam menyusun dan selanjutnya menguji rencana darurat.
6. Tentukan prosedur manajemen krisis dan tanggung jawab individu untuk kegiatan pemulihan bencana.
7. Berkoordinasi dengan orang lain, termasuk tetangga, pemasok utilitas, pemasok, pengirim, dan pelanggan utama.
8. Tinjau rencana darurat setiap tahun dan ketika bisnis berubah dan/atau anggota staf baru direkrut.

BCP harus praktis dan mudah dipahami oleh staf dan pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan rencana. Secara keseluruhan, BCP harus efektif karena akan mengenali urgensi komponen atau fungsi bisnis tertentu dan mengidentifikasi tanggung jawab untuk memastikan dimulainya kembali pekerjaan normal secara tepat waktu. Untuk menjamin bahwa BCP akan efektif, perlu diuji, dipelihara dan dipraktikkan. Semua anggota staf harus terbiasa dengan operasi yang dimaksudkan dari rencana tersebut dan pelatihan perlu diberikan. Pelajaran yang didapat selama pengujian dan praktik rencana kesinambungan bisnis harus dimasukkan ke dalam rencana sehingga menjadi lebih efektif. Kebutuhan akan latihan ditekankan pada Gambar 18.2 dan Tabel 18.1.

Pengujian rencana kesinambungan bisnis merupakan komponen penting untuk memastikan bahwa mereka akan sesuai dan efektif. Namun, pengujian rencana dapat memakan waktu dan, dalam beberapa keadaan, mengganggu dan mahal. Bahkan contoh sederhana dari latihan evakuasi kebakaran dari sebuah gedung menggambarkan bahwa pengujian prosedur pasti akan mengganggu operasi rutin yang normal.

18.3 KELANGSUNGAN BISNIS YANG SUKSES

Tahap pertama dalam BCP, DRP, dan manajemen krisis yang sukses adalah memperoleh pemahaman menyeluruh tentang organisasi dan interaksinya, baik internal maupun eksternal. Bagian dari memperoleh pemahaman ini adalah dengan mengidentifikasi tujuan organisasi dan ketergantungan utamanya. Penting untuk memahami fungsi kritis dalam organisasi dan mengidentifikasi sumber daya utama. Menentukan strategi BCP akan memerlukan identifikasi risiko terhadap bisnis dan keputusan tentang seberapa besar kemungkinan risiko tersebut akan terwujud. Penting juga untuk memahami dampak risiko terhadap bisnis. Penilaian ini kemudian harus digunakan untuk memprioritaskan penanganan risiko dan untuk menyetujui kemungkinan dan dampak dari risiko yang terwujud.

Mengembangkan dan menerapkan BCP dan kontrol yang tepat untuk setiap risiko yang diidentifikasi akan memerlukan keputusan tentang respons risiko yang sesuai. Kisaran respons risiko yang tersedia telah dibahas sebagai 4T manajemen risiko bahaya. Sehubungan dengan

masing-masing risiko utama, keputusan harus diambil apakah akan menoleransi, menangani, mengalihkan, atau menghentikan risiko. Membangun dan menanamkan budaya manajemen kelangsungan bisnis (BCM) akan membutuhkan komunikasi yang baik di seluruh organisasi. Semua pemangku kepentingan perlu terlibat dan terlibat dalam kegiatan kesinambungan bisnis dan perlu memahami alasan pengembangan BCP dan DRP. Peran penting semua karyawan dalam menghindari insiden yang dapat mengakibatkan gangguan besar harus ditekankan.

Saat mengembangkan BCP, aktivitas mission-critical harus diidentifikasi, bersama dengan peran dan tanggung jawab utama. Ini dapat diproduksi dalam bentuk instruksi dan daftar periksa yang jelas. Penting untuk melatih, memelihara, dan meninjau BCP dengan membuat program untuk menguji rencana, meninjau dan mengubahnya jika perlu, dan melatih staf untuk meningkatkan pemahaman tentang rencana tersebut. BCP dan DRP harus ditinjau setidaknya setiap tahun, serta setelah pengujian rencana. Juga, jika sebuah insiden terjadi, pelajaran yang dipetik harus dimasukkan ke dalam rencana. Pandemi flu tahun 2009 memberikan contoh pentingnya BCP. Nasihat dan panduan dibuat untuk perusahaan dan individu di banyak negara di seluruh dunia. Kotak di bawah ini menjelaskan ringkasan poin-poin penting yang diberikan dalam panduan tersebut dan implikasi praktis dari pandemi flu bagi kelangsungan bisnis. Banyak pemerintah menerima bahwa pandemi adalah salah satu keadaan paling mengganggu yang dapat memengaruhi suatu negara.

Pandemi flu

Rencana darurat pandemi untuk suatu organisasi harus bertujuan untuk memastikan kelangsungan operasi penting selama periode yang diperpanjang dari tingkat penyakit yang tinggi pada tenaga kerja, pemasok dan pelanggan. Ini harus memastikan bahwa karyawan tidak terkena risiko tinggi infeksi di tempat kerja mereka dan bertujuan untuk melanjutkan operasi dengan cepat dan kompetitif segera setelah siklus pandemi berakhir. Proses bisnis penting dapat dilindungi dengan mengalokasikan personel cadangan tambahan, mendiversifikasi aktivitas di berbagai lokasi, dan memaksimalkan pekerjaan berbasis rumahan.

Investasi tambahan dalam kapasitas cadangan tempat kerja mungkin diperlukan, melatih lebih banyak personel untuk mengambil alih peran penting, dan meningkatkan kemampuan TI. Rencana harus mengantisipasi bahwa pemasok, penyedia peralatan dan perusahaan pendukung tidak akan dapat berfungsi untuk beberapa waktu, dan persediaan persediaan penting harus ditetapkan. Infrastruktur telekomunikasi mungkin tidak dapat memenuhi permintaan yang sangat meningkat.

Selama pandemi, karyawan cenderung terinfeksi dari keluarga, anak-anak, atau kontak mereka di luar tempat kerja. Kontak sosial di tempat kerja kemudian menyebarkan infeksi melalui tenaga kerja. Praktik lingkungan kerja dengan kontak rendah yang meminimalkan risiko penyebaran infeksi mencakup tenaga kerja yang terinformasi dengan baik, lebih sedikit pertemuan tatap muka, kebersihan yang ketat, dan pembersihan biologis yang sering dari permukaan area umum. Pada akhirnya mungkin perlu untuk menutup kantor untuk mencegah penyebaran virus mematikan. Staf yang pulih dari kasus pandemi influenza tidak mungkin

tertular lagi dan tidak lagi menularkan kepada orang lain. Staf yang pulih dan divaksinasi dapat kembali bekerja. Saat pandemi mereda, melanjutkan operasi dengan cepat dan efisien dapat menjadi masalah persaingan.

Gambar 18.1 pada halaman 209 memberikan contoh praktis DRP dan BCP. Contoh ini didasarkan pada organisasi penyiaran yang mengalami gangguan besar pada fasilitas penyiaran utamanya di titik A pada timeline. Rencana pemulihan bencana akan memastikan bahwa siaran dilanjutkan dalam waktu singkat, tetapi ini mungkin hanya siaran darurat. Siaran darurat dimulai dari titik B di timeline. Catatan Gambar 18.1 tidak termasuk biaya perbaikan atau pemulihan fasilitas yang telah rusak. Setelah siaran darurat dalam waktu singkat, organisasi akan dapat memulai siaran penuh layanan normalnya dari lokasi alternatif. Misalnya, penyiar dapat memindahkan fasilitas siaran London ke studio di Manchester. Untuk melakukan ini, bagaimanapun, kemampuan Manchester akan hilang. Oleh karena itu, Gambar 18.1 menunjukkan bahwa tingkat pelayanan jauh lebih baik pada titik C yaitu perpindahan ke Manchester, tetapi karena fasilitas siaran Manchester telah hilang, tingkat pelayanan tidak sampai ke tingkat sebelumnya.

Akan ada peningkatan biaya operasi dari saat kejadian. Akan ada biaya yang terkait dengan pelaksanaan rencana pemulihan bencana dan biaya lebih lanjut yang terkait dengan penyiaran darurat dan kemudian pindah ke Manchester. Selama periode siaran dari Manchester, peningkatan biaya akan terjadi melalui akomodasi sementara untuk staf dan peningkatan fasilitas teknis. Akhirnya, dari titik D pada timeline, fasilitas di London telah diperbaiki dan pemulihan penuh telah tercapai. Gambar 18.1 mewakili satu set keadaan khas untuk sebuah organisasi yang mengalami insiden besar. Tingkat gangguan layanan akan berlanjut untuk beberapa waktu dan peningkatan biaya operasi akan terlibat. Asuransi mungkin tersedia untuk peningkatan biaya operasi, asalkan tidak melebihi periode ganti rugi (durasi gangguan) yang disebutkan dalam polis asuransi. Tidak mungkin bahwa perlindungan asuransi akan tersedia untuk menutupi kerugian yang terkait dengan penurunan tingkat layanan dari saat insiden terjadi sampai titik pemulihan penuh, kecuali jenis biaya atau kerugian tertentu diidentifikasi dan diasuransikan.

18.4 ANALISIS DAMPAK BISNIS (BIA)

Bagian penting untuk memastikan bahwa rencana kesinambungan bisnis dan rencana pemulihan bencana yang memadai sudah ada adalah penyelesaian analisis dampak bisnis (BIA). BIA akan mengidentifikasi sifat kritis dari setiap fungsi bisnis dengan menilai dampak gangguan terhadap aktivitas tersebut. Informasi ini akan diperlukan untuk mengidentifikasi strategi kesinambungan yang tepat untuk setiap fungsi. BIA mirip dengan penilaian risiko yang dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen risiko secara keseluruhan. Namun, perbedaan penting dari BCP adalah bahwa penekanan BIA adalah identifikasi kepentingan dan kekritisan relatif dari setiap fungsi, daripada mengidentifikasi peristiwa yang dapat merusak fungsi tertentu.

Oleh karena itu, penilaian risiko dan BIA saling terkait dan dapat dilakukan bersama-sama. Penilaian risiko akan membantu dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin

mengancam pencapaian tujuan kelangsungan bisnis. Untuk perusahaan televisi, kesinambungan siaran yang melebihi 99,9 persen kemungkinan akan menjadi target dan bahkan mungkin menjadi persyaratan yang diberlakukan oleh otoritas perizinan. Baik penilaian risiko maupun BIA memerlukan pendekatan yang terstruktur dan sistematis.

Analisis dampak bisnis memiliki tiga tujuan yang jelas, sebagai berikut:

1. Identifikasi kegiatan misi-kritis dan waktu pemulihan yang diperlukan jika terjadi gangguan. Kegiatan identifikasi ini akan menetapkan jangka waktu di mana fungsi kritis harus dilanjutkan setelah peristiwa yang mengganggu.
2. Tetapkan potensi dampak dan kebutuhan sumber daya untuk pemulihan dalam skala waktu yang disepakati. Persyaratan bisnis untuk pemulihan fungsi kritis harus ditetapkan.
3. Menentukan apakah dampak yang mungkin terjadi sesuai dengan selera risiko organisasi sebagai dasar untuk strategi kelangsungan bisnis. Persyaratan teknis untuk pemulihan fungsi kritis juga perlu ditetapkan.

Analisis dampak bisnis dapat didasarkan pada sumber gangguan yang digambarkan sebagai 4P pada Tabel 3.2. Setelah sumber gangguan yang dihadapi operasi organisasi diidentifikasi, melakukan BIA akan menjadi lebih sederhana. Namun, fokus analisis dampak bisnis kemungkinan besar akan didasarkan pada proses dalam organisasi dan bagaimana hal ini dapat terganggu. Hal ini tampaknya sangat relevan karena kontinuitas proses bisnis melindungi kepentingan pemangku kepentingan utama, reputasi, merek, dan aktivitas penciptaan nilai.

18.5 KELANGSUNGAN BISNIS DAN ERM

Ada hubungan yang jelas antara BCP dan manajemen risiko perusahaan (ERM). ERM memperhatikan risiko yang dihadapi seluruh organisasi dan BCP mengambil pendekatan bahwa pengaturan kelangsungan bisnis harus ada. Pendekatan BCP adalah untuk melihat kesinambungan operasi di seluruh organisasi. Memastikan kontinuitas jelas merupakan bagian dari pendekatan ERM. Oleh karena itu harus dipertimbangkan bahwa BCP adalah bagian dari ERM, tetapi bukan keseluruhan aktivitas ERM. Namun demikian, ada kesamaan yang kuat dalam pendekatan dan kelangsungan bisnis dan kegiatan pemulihan bencana harus dilakukan dalam konteks inisiatif ERM yang lebih luas, sebagaimana mestinya. Kedua pendekatan berusaha untuk mencapai kesinambungan proses bisnis inti yang efektif dan efisien. Manajemen risiko perusahaan dieksplorasi secara lebih rinci dalam Bab 8. Dasar dari ERM adalah bahwa harapan pemangku kepentingan dan proses inti organisasi yang memberikan harapan tersebut adalah fokus dari proses penilaian risiko. Maksud dari ERM adalah untuk memastikan bahwa proses inti dipertahankan.

Kelanjutan proses bisnis inti juga merupakan dasar dari BCP. Perbedaan penekanannya adalah bahwa ERM berusaha mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi proses inti. BCP berusaha mengidentifikasi fungsi bisnis penting yang perlu dipertahankan untuk mencapai kelanjutan bisnis. Pendekatannya saling melengkapi dan ada banyak kesamaan antara BCP dan gaya ERM ini. Halaman 53 mengidentifikasi ketersediaan

konstan obat resep sebagai proses inti untuk perusahaan farmasi. Dimungkinkan untuk mengambil pendekatan ERM untuk proses inti ini dan mengidentifikasi risiko yang dapat mengganggu proses tersebut. Dalam mengambil pendekatan manajemen risiko ini, perusahaan farmasi akan menggabungkan pendekatan ERM dan BCP dengan cara yang secara jelas berfokus pada penyampaian harapan pemangku kepentingan.

Perencanaan skenario merupakan komponen penting dari kelangsungan bisnis dan memiliki implikasi yang lebih luas untuk keberhasilan penerapan manajemen risiko perusahaan. Untuk lembaga keuangan, perencanaan skenario mencakup evaluasi permodalan neraca yang akan dibutuhkan oleh lembaga keuangan jika terjadi kesulitan yang serupa dengan krisis keuangan global 2007/08. Jenis perencanaan skenario untuk lembaga keuangan ini biasanya disebut sebagai 'pengujian stres' dan seringkali merupakan persyaratan khusus dari regulator perbankan.

Perencanaan skenario perlu mempertimbangkan konteks eksternal dan internal organisasi, serta analisis dampak bisnis. Juga, ada hubungan yang kuat antara perencanaan skenario dan manajemen krisis. Perencanaan pemulihan bencana dan perencanaan kesinambungan bisnis dapat memperhitungkan insiden yang dapat diperkirakan sebelumnya, tetapi lebih sulit untuk memperkirakan setiap krisis yang mungkin muncul. Oleh karena itu, aspek yang berguna dari perencanaan skenario adalah mengantisipasi keadaan yang sangat tidak mungkin dan kemudian menantang manajemen senior untuk mengembangkan tanggapan yang berhasil. Pelajaran dari perencanaan skenario kemudian dapat digunakan untuk mengambil tindakan yang akan meningkatkan ketahanan organisasi. Halaman di atas kotak teks menjelaskan pendekatan perencanaan skenario yang didukung oleh Kantor Kabinet Pemerintah Inggris, dalam kaitannya dengan gangguan infrastruktur nasional, seperti jaringan pasokan listrik.

Skenario Kasus Terburuk Yang Masuk Akal

Standar peristiwa dapat ditetapkan untuk menetapkan tingkat ketahanan terhadap peristiwa ekstrem sehingga jaringan atau sistem harus dapat terus beroperasi tanpa kehilangan atau gangguan yang meluas pada layanan penting. Menggambarkan skenario terburuk yang wajar untuk bahaya akan memungkinkan pemilik dan operator infrastruktur untuk mengidentifikasi dan menilai ketahanan mereka, dan mempertimbangkan setiap kesenjangan dalam ketahanan aset atau jaringan antara kejadian dan desain dan standar layanan aktual atau saat ini.

Kemampuan dan kemampuan untuk mengelola dan menanggapi peristiwa yang lebih besar dari skenario terburuk yang masuk akal ini bergantung pada ketahanan organisasi generik mereka. Bersamaan dengan ini, pemilik infrastruktur harus mempertimbangkan, dalam rencana kesinambungan bisnis mereka, kecepatan yang mereka harapkan untuk dapat memulihkan layanan jika pasokan terganggu karena alasan apa pun, termasuk peristiwa yang tidak diperinci secara spesifik atau yang lebih serius atau ekstrim daripada yang tercakup dalam skenario terburuk yang masuk akal.

18.6 KEADAAN DARURAT SIPIL

Di banyak negara, ada kewajiban yang ditempatkan pada pemerintah daerah untuk memastikan kelangsungan bisnis lokal jika terjadi keadaan darurat sipil yang besar. Keadaan darurat dapat dipicu oleh bencana alam seperti banjir atau gempa bumi. Atau, bisa disebabkan oleh terorisme, kerusakan sipil atau epidemi/pandemi. Seri standar ISO 22300 berhubungan dengan ketahanan masyarakat dan semakin pentingnya rangkaian standar ini juga dipertimbangkan dalam Bab 9. Banyak otoritas sipil menerbitkan panduan bagi bisnis untuk membantu mereka dengan BCP mereka. Misalnya, pemerintah AS memberikan informasi berharga di situs webnya. Juga, beberapa asosiasi perdagangan dan asosiasi usaha kecil menawarkan panduan praktis tentang BCP, termasuk tindakan yang tepat dalam kasus darurat sipil.

Sebagian besar otoritas lokal memiliki tanggung jawab hukum untuk menanggapi keadaan darurat sipil. Pabrik dan gudang mungkin memiliki peralatan dan fasilitas yang dapat berguna jika terjadi keadaan darurat sipil. Demikian pula, toko-toko eceran akan memiliki makanan dan barang-barang lain yang mungkin diperlukan untuk distribusi sebagai persediaan darurat. Produk yang mungkin berguna dalam keadaan darurat sipil akan mencakup makanan, air minum kemasan, pakaian dan selimut. Selain itu, sekolah dan bangunan sipil lainnya mungkin diperlukan sebagai akomodasi jika terjadi keadaan darurat sipil, seperti banjir di wilayah luas yang semakin sering terjadi di beberapa negara Eropa.

Mendorong organisasi untuk membuat pengaturan untuk memastikan kelangsungan bisnis akan menguntungkan otoritas lokal yang bertanggung jawab atas keadaan darurat sipil, karena akan ada lebih sedikit masalah dan masalah yang harus mereka perhitungkan pada saat keadaan darurat. Kotak di bawah ini memberikan ringkasan saran tipikal yang diberikan oleh otoritas kota kepada usaha kecil di daerah setempat.

Amankan Bisnis Anda

Menilai secara menyeluruh bencana yang dapat mengancam perusahaan Anda akan memberi Anda gambaran yang jelas tentang area bisnis yang paling penting untuk diamankan. Biasanya, ini akan menjadi area di mana bisnis Anda paling bergantung, dan yang terkena tingkat risiko terbesar. Ini adalah bagian terpenting dari rencana Anda. Jelas, tempat Anda sangat penting bagi bisnis Anda sedemikian rupa sehingga Anda mungkin menerima begitu saja. Tetapi Anda harus mempertimbangkan dampak jangka panjang yang ditimbulkan oleh kerusakan atau kehancuran tempat Anda terhadap bisnis Anda. Hal yang sama berlaku untuk mesin, pabrik, dan peralatan penting bisnis.

BAGIAN V

STRATEGI RISIKO

Hasil Belajar Bagian Lima

- Menjelaskan pentingnya model bisnis dinamis dan hubungannya dengan aktivitas strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC);
- Menguraikan komponen dan pentingnya model bisnis dan bagaimana hal ini didukung oleh ketahanan organisasi;
- Menjelaskan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan, termasuk rantai pasokan, risiko perdagangan yang etis, dan pentingnya reputasi;
- Menjelaskan komponen kunci dari arsitektur, strategi, dan protokol risiko (RASP) untuk sebuah organisasi dan bagaimana ini cocok bersama-sama;
- Buat daftar bagian utama dari manual manajemen risiko umum, jelaskan pentingnya setiap bagian dan rangkum berbagai dokumentasi dan catatan risiko;
- Menjelaskan pentingnya alokasi tanggung jawab manajemen risiko, termasuk tanggung jawab tata kelola direktur non-eksekutif;
- Menghasilkan contoh praktis dari pengendalian risiko bahaya yang dipilih, termasuk risiko keuangan, infrastruktur, reputasi dan pasar;
- Menjelaskan proses pembelajaran dari kontrol untuk memastikan bahwa kontrol hemat biaya dan keputusan risiko/imbalance tepat.

Studi Kasus

AMEC Foster Wheeler: Risiko dan ketidakpastian utama

Dewan memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk manajemen risiko, untuk menentukan selera risiko sehubungan dengan risiko utama, untuk penerapan kebijakan manajemen risiko dan untuk meninjau efektivitas sistem manajemen risiko. Prosedur wajib global yang merinci proses manajemen risiko digunakan di tingkat proyek, unit operasi, unit bisnis, dan grup untuk mengidentifikasi risiko utama yang dapat berdampak signifikan pada kemampuan untuk mencapai tujuan.

Ini dicatat dalam daftar risiko dan dievaluasi untuk menentukan kemungkinan dampak dan kemungkinan terjadinya. Tindakan pengendalian dikembangkan untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang dianggap tidak dapat diterima. Pemilik risiko diidentifikasi dan diberi tanggung jawab untuk memastikan tindakan diimplementasikan dengan tanggal peninjauan yang tepat. Daftar risiko ditinjau dan diperbarui setidaknya setiap tiga bulan dengan pemilik risiko yang relevan. Komite risiko diketuai oleh kepala eksekutif dan bertemu setidaknya dua kali setiap tahun untuk:

- Meninjau dan memberi saran kepada dewan tentang selera risiko Amec Foster Wheeler sehubungan dengan risiko strategis utama, dengan mempertimbangkan lingkungan makro-ekonomi, keuangan, politik, bisnis, dan sektor saat ini dan yang akan datang;

- Meninjau dan menyetujui strategi, kebijakan, prosedur, dan proses manajemen risiko;
- Meninjau dan melaporkan ke dewan tentang efektivitas sistem manajemen risiko;
- Tinjau daftar risiko Amec Foster Wheeler plc dan buat rekomendasi yang sesuai;
- Meninjau risiko baru atau yang muncul dan potensi dampak apa pun yang mungkin timbul pada selera risiko dan kemampuan Amec Foster Wheeler untuk mengelola risiko tersebut;
- Meninjau masalah apa pun yang diangkat oleh komite dewan lainnya yang berdampak pada profil risiko Amec Foster Wheeler;
- Meninjau dan mempertimbangkan laporan tentang masalah risiko utama seperti bisnis baru dan lokasi geografis untuk operasi atau proyek;
- Pertimbangkan tren dan konsentrasi risiko internal atau eksternal.

BBC: Jaminan pengendalian internal

Kami meninjau efektivitas sistem pengendalian internal, dengan mempertimbangkan temuan dari laporan audit internal dan eksternal. Pekerjaan kami di bidang ini dipengaruhi oleh laporan dari Direktur Risiko dan Jaminan tentang efektivitas pengendalian internal, kecurangan yang teridentifikasi, dan pemetaan kerugian dan jaminan. Kami meminta jaminan dari manajemen bahwa masalah pengendalian yang diidentifikasi oleh audit internal sedang ditangani. Kami mempertimbangkan jaminan audit atas pelaksanaan tindakan dari sejumlah tinjauan independen profil tinggi baru-baru ini di bidang-bidang seperti pembayaran pesangon, perlakuan pajak pekerja lepas, perlindungan anak dan pengaturan pelaporan pelanggaran. Kami mempertimbangkan jaminan audit atas sejumlah implementasi profil tinggi dan program perubahan mengenai peningkatan sistem TI yang mendasarinya dan pengenalan proses kontrol keuangan yang lebih baik.

Kami mempertimbangkan proses untuk mengelola risiko signifikan dalam BBC dan selera risiko BBC dalam konteks risiko strategis dan operasional utamanya dan bagaimana BBC mengelola proyek-proyek strategis utamanya. Kami terus memiliki minat yang berkelanjutan dalam jaminan proyek sehingga kami dapat memastikan bahwa pelajaran dari proyek-proyek sebelumnya diambil ke depan. Tinjauan kami terhadap rencana audit internal mempertimbangkan bagaimana pekerjaan audit pada jaminan proyek diintegrasikan dengan kegiatan jaminan proyek manajemen sendiri. Kami meyakinkan diri kami sendiri bahwa kegiatan jaminan proyek yang sedang berlangsung mencakup jaminan tata kelola dan teknis.

Jam Tangan & Perhiasan Kaisar: Manajemen risiko

Proses manajemen risiko mencakup identifikasi risiko, evaluasi risiko, langkah-langkah manajemen risiko, serta pengendalian dan peninjauan risiko. Manajemen didelegasikan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, menanggapi, memantau, dan mengomunikasikan risiko yang terkait dengan aktivitas, fungsi, atau proses apa pun dalam lingkup tanggung jawab dan wewenangnya. Diusahakan untuk mengevaluasi dan membandingkan tingkat risiko dengan tingkat risiko yang dapat diterima yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk pengendalian dan pemantauan risiko, ini melibatkan pengambilan keputusan mengenai risiko mana yang dapat diterima dan bagaimana menangani risiko yang tidak. Manajemen akan mengembangkan rencana kontinjensi untuk kemungkinan skenario

kerugian. Kecelakaan dan situasi lain yang melibatkan kerugian atau hampir kerugian akan diselidiki dan didokumentasikan dengan baik sebagai bagian dari upaya untuk mengelola risiko. Grup tunduk pada risiko tertentu yang mempengaruhi kemampuannya untuk mengoperasikan dan melindungi aset. Risiko utama yang diidentifikasi dan strategi masing-masing ditetapkan di bawah ini:

1. Ketergantungan pada pariwisata HK/Macau/Singapore:
 - mengubah model bisnis;
 - memperluas bisnis ke pasar konsumen domestik dengan menyesuaikan lokasi toko;
 - menyesuaikan portofolio saham dengan produk yang lebih terjangkau agar sesuai dengan konsumen dalam negeri.
2. Kondisi ekonomi, politik dan sosial di HK/Makau/Singapura (misalnya HKD yang kuat terhadap mata uang lain, inisiatif penghematan yang berkelanjutan di RRC):
 - menjajaki peluang untuk mengembangkan jaringan di negara lain;
 - berhati-hati dalam pembelian dan pengisian stok;
 - merelokasi toko di RRC;
 - mengembangkan dan memelihara segmen pelanggan sasaran multi-tingkat.
3. Ketergantungan pada pemasok jam tangan utama dan merek jam tangan:
 - terus mengembangkan bisnis perhiasan;
 - menjaga hubungan yang kuat dan dekat dengan pemasok jam tangan;
 - mempertahankan portofolio merek yang lebih luas.
4. Kenaikan sewa di toko retail:
 - tawar-menawar untuk negosiasi sewa atau konsesi sewa;
 - memanfaatkan tren yang akan datang dalam penurunan sewa di area perbelanjaan utama untuk mempertahankan kehadiran yang seimbang di wilayah geografis yang strategis dan menguntungkan.

BAB 19

PROSES BISNIS INTI

19.1 MODEL BISNIS YANG DINAMIS

Organisasi akan sering menetapkan tujuan bisnis dan tujuan strategis sebagai dokumen terpisah. Ketika berusaha untuk memastikan bahwa manajemen risiko memberikan kontribusi penuh kepada organisasi, penting untuk melihat kedua rangkaian tujuan ini dan mengeksplorasi hubungan di antara keduanya. Tujuan bisnis akan sering berhubungan dengan anggaran tahunan yang telah dihasilkan oleh organisasi. Anggaran ini akan berisi rincian penjualan yang diantisipasi sebagai pendapatan dan biaya penjualan sebagai pengeluaran. Mendasari tujuan bisnis organisasi akan menjadi model pengiriman bisnis (atau model bisnis untuk jangka pendek) yang telah dikembangkan organisasi. Misalnya, organisasi keanggotaan akan mencari sponsor dari organisasi yang memberikan layanan kepada keanggotaan. Sumber pendapatan sponsorship ini akan menjadi bagian mendasar dari model bisnis dan tujuan bisnis tahunan. Badan keanggotaan perlu memperkirakan pendapatan dari langganan keanggotaan dan dari sponsor, dan menentukan layanan apa yang akan diberikan kepada anggota sebagai imbalan atas biaya keanggotaan mereka dan manfaat apa yang akan diberikan kepada sponsor sebagai imbalan atas uang sponsor mereka.

Risiko yang melekat pada tujuan bisnis terkait dengan kokohnya model bisnis dan efisiensi model bisnis. Saat melakukan penilaian risiko anggaran tahunan, peristiwa yang dapat merusak sponsor dan pendapatan keanggotaan, bersama dengan peristiwa yang dapat mengganggu pemberian layanan dan manfaat, harus dipertimbangkan. Inti dari tujuan bisnis biasanya berhubungan dengan organisasi seperti yang ada saat ini. Kotak di bawah ini mengidentifikasi fitur penting dari model pengembangan bisnis. Perlu diingat bahwa sebuah organisasi akan memiliki versi model bisnis mereka saat ini, seperti yang dibahas dalam Bab 20. Model bisnis didukung oleh tujuan bisnis dan rencana bisnis tahunan. Organisasi juga akan memiliki rencana untuk mengembangkan dan meningkatkan model bisnis sejalan dengan strategi jangka panjang. Gambar 19.1 menjelaskan bagaimana model bisnis yang ada dikembangkan dengan menerapkan taktik untuk mencapai strategi jangka panjang tersebut. Model bisnis yang ada ditentukan oleh operasi yang ada atau 'di mana organisasi sekarang'.

Model Pengiriman dan Pengembangan Bisnis

Setiap kali bisnis didirikan, baik secara eksplisit atau implisit menggunakan model pengiriman bisnis tertentu yang menggambarkan arsitektur penciptaan nilai, pengiriman, dan mekanisme penangkapan yang digunakan oleh perusahaan bisnis. Inti dari model pengiriman bisnis adalah mendefinisikan cara bisnis memberikan nilai kepada pelanggan, membujuk pelanggan untuk membayar nilai, dan mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan: dengan demikian mencerminkan keyakinan organisasi tentang apa yang diinginkan pelanggan, bagaimana mereka menginginkannya, dan bagaimana perusahaan dapat mengatur untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, mendapatkan bayaran untuk melakukannya, dan menghasilkan keuntungan. Model pengiriman bisnis digunakan untuk menggambarkan dan mengklasifikasikan bisnis, tetapi juga digunakan oleh manajemen di

dalam perusahaan untuk mengeksplorasi kemungkinan pengembangan di masa depan. Peningkatan model pengiriman bisnis di masa depan dicapai dengan penerapan rencana pengembangan bisnis. Bahkan, model penyampaian bisnis yang mapan akan menjadi dasar bagi organisasi kreatif untuk mengembangkan strategi masa depan.

Sebagian besar organisasi menyadari bahwa model bisnis yang ada tidak akan terus berhasil secara terbuka. Jika tujuan bisnis ingin disampaikan dari tahun ke tahun, maka bisnis perlu dikembangkan. Perkembangan ini dapat mencakup menjajaki peluang sponsor yang lebih besar, memberikan layanan dan produk baru yang akan menghasilkan pendapatan baru, dan meningkatkan efisiensi dalam penyampaian model bisnis yang ada. Pengembangan model bisnis untuk memenuhi tujuan strategis dapat dianggap sebagai model pengembangan bisnis dan merupakan topik utama bab ini.

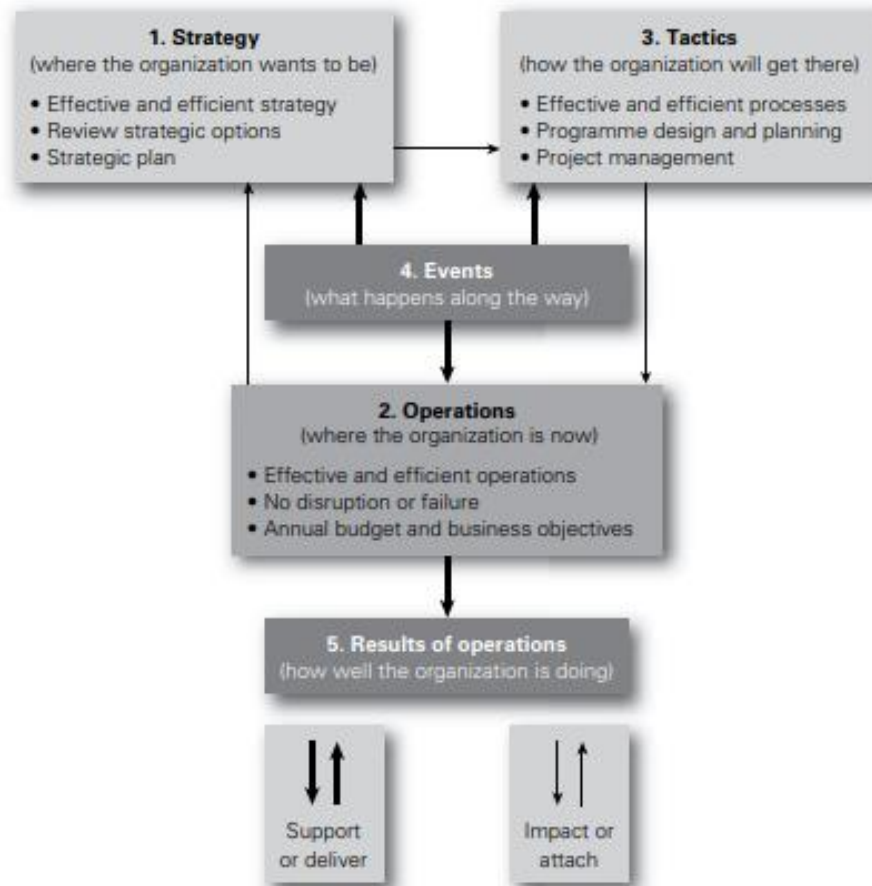
Untuk menempatkan manajemen risiko dalam konteks operasi bisnis, perlu mempertimbangkan model pengembangan bisnis yang disederhanakan. Gambar 19.1 menjelaskan elemen dasar model pengembangan bisnis secara sederhana. Tahap pertama bagi sebuah organisasi adalah memutuskan strategi yang ingin disampaikan. Tujuan strategis akan ditentukan dengan mempertimbangkan pernyataan misi organisasi, tujuan perusahaan dan harapan pemangku kepentingan. Organisasi harus menetapkan strategi yang mampu menyampaikan pernyataan misi organisasi. Dengan kata lain, strategi organisasi perlu efektif dan efisien.

Setelah keseluruhan strategi ditetapkan, taktik yang akan mewujudkannya perlu diidentifikasi. Jika strategi memerlukan perubahan pada proses inti atau pengenalan proses inti baru, maka proyek atau program kerja akan diperlukan. Taktik yang diperkenalkan oleh organisasi harus memastikan bahwa proses inti yang efektif dan efisien untuk memberikan hasil yang diinginkan dengan cara yang paling hemat biaya sudah ada. Dalam kaitannya dengan operasi, keadaan organisasi yang diinginkan adalah kelangsungan operasi normal yang efisien tanpa gangguan yang tidak direncanakan.

Gambar 19.1 menjelaskan tahapan-tahapan yang dijelaskan di atas. Strategi dapat dilihat sebagai 'di mana organisasi ingin menjadi'. Tinjauan operasi organisasi akan mengumpulkan informasi tentang 'di mana organisasi sekarang' dan taktik menentukan 'bagaimana organisasi akan sampai di sana'. Ini adalah pendekatan tiga tahap untuk pengembangan model bisnis yang memiliki acara di pusatnya. Dalam banyak keadaan, peristiwa ini akan mewakili risiko yang bisa terwujud. Komponen lain dari model pengembangan bisnis ini adalah pelaporan hasil operasi.

Tindakan dan peristiwa bisa baik, buruk atau rutin, dan memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan apa yang sedang dibuat terhadap strategi bisnis, taktik, operasi, dan kepatuhan. Tindakan dan peristiwa ini berdampak pada organisasi dan kemampuannya untuk mempertahankan operasi bisnis dan proses inti yang efektif, efisien, dan sesuai. Meskipun proses inti kepatuhan tidak disebutkan secara spesifik, proses tersebut mewakili sarana yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa ia memenuhi kewajiban hukum dan kontraktualnya. Proses inti kepatuhan harus mendukung semua aktivitas organisasi dan akan serupa dengan proses inti operasional. Identifikasi strategi akan membutuhkan pendekatan berdasarkan manajemen peluang. Penyampaian taktik, seringkali melalui proyek,

akan membutuhkan perhatian pada ketidakpastian dan manajemen risiko pengendalian akan menjadi penting. Pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien akan membutuhkan perhatian khusus pada keberhasilan pengelolaan risiko bahaya.



Gambar 19.1 Model pengembangan bisnis

19.2 JENIS PROSES BISNIS

Sebuah organisasi akan memiliki proses bisnis yang ada dan ini mungkin memuaskan untuk menghasilkan pendapatan yang diperlukan dan mengendalikan biaya sehingga tujuan bisnis tercapai. Untuk memastikan bahwa manajemen risiko memiliki masukan yang memadai ke dalam penyampaian tujuan bisnis, tujuan harus berhubungan dengan operasi rutin dalam organisasi. Namun, tidak jarang organisasi gagal menetapkan tujuan bisnis seperti biasa. Sebagian besar tujuan cenderung menjadi tujuan perubahan tahunan yang berhubungan dengan penyampaian rencana strategis untuk organisasi. Singkatnya, agar manajemen risiko memberikan kontribusi penuh bagi keberhasilan organisasi, tujuan perlu ditetapkan sepenuhnya yang mencakup strategi, taktik, dan operasi.

Proses inti adalah proses yang mendasar bagi kesuksesan (atau bahkan keberadaan) organisasi yang berkelanjutan. Proses inti memastikan bahwa organisasi mampu mencapai misi dan tujuan perusahaan serta memenuhi harapan pemangku kepentingan. Setiap proses inti menciptakan nilai dan dirancang untuk memberikan satu atau lebih harapan pemangku

kepentingan. Ada empat tipe dasar proses inti. Ini adalah proses yang dirancang, diimplementasikan, dan dikelola untuk memastikan hal-hal berikut:

- pengembangan dan penyampaian strategi;
- manajemen taktik, proyek, dan peningkatan;
- kontinuitas dan pemantauan operasi rutin;
- aktivitas yang dirancang untuk memastikan kepatuhan.

Aktivitas adalah pekerjaan atau tugas individu yang dibangun ke dalam proses yang memberikan harapan pemangku kepentingan. Proses itu sendiri dirancang dan dimaksudkan untuk menambah nilai bagi organisasi, tetapi penambahan aktivitas ekstra akan menambah biaya. Oleh karena itu, tantangannya adalah mengembangkan proses inti yang efektif dan juga efisien. Setelah mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan, proses inti kemudian dapat diterapkan untuk memastikan bahwa harapan ini disampaikan ke tingkat yang telah diputuskan oleh organisasi sesuai. Tidak ada organisasi yang berada dalam posisi untuk sepenuhnya memberikan semua harapan ke tingkat yang diinginkan oleh semua pemangku kepentingan. Seringkali, ini karena ekspektasi pemangku kepentingan yang berbeda bertentangan.

Kelemahan atau kesenjangan dalam proses inti organisasi kemungkinan akan hadir, sebagai berikut:

- Mungkin ada kelemahan terkait dengan pengembangan dan penyampaian strategi. Kelemahan ini akan mengakibatkan organisasi gagal mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar. Mereka menimbulkan kesenjangan kepemimpinan.
- Mungkin ada kelemahan terkait dengan manajemen taktik, termasuk proyek dan peningkatan produk atau layanan. Kelemahan ini akan mengakibatkan kegagalan untuk bersaing dengan pesaing. Mereka menimbulkan kesenjangan kompetisi.
- Mungkin ada kelemahan terkait dengan kegagalan untuk memastikan efisiensi, kontinuitas, dan pemantauan operasi rutin. Kelemahan ini akan mengakibatkan kegagalan untuk mempertahankan operasi yang efisien. Mereka menimbulkan kesenjangan efisiensi.
- Mungkin ada kelemahan terkait dengan aktivitas yang dirancang untuk memenuhi persyaratan wajib yang ditempatkan pada organisasi. Kelemahan-kelemahan tersebut akan mengakibatkan kegagalan dalam menjaga reputasi. Mereka menimbulkan kesenjangan kepatuhan.

19.3 STRATEGI DAN TAKTIK

Strategi bisnis adalah pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan bagaimana rencana untuk mencapainya, dan didasarkan pada keputusan strategis tentang masa depan organisasi. Menetapkan strategi bisnis yang terperinci memungkinkan organisasi untuk menyampaikan misi, tujuan, strategi, dan rencananya. Tujuan keseluruhan dari masukan manajemen risiko ke dalam strategi adalah untuk memastikan strategi dan keputusan strategis yang efektif dan efisien yang akan memberikan hasil yang diinginkan. Masukan manajemen risiko utama ke dalam strategi bisnis kemungkinan besar adalah penilaian risiko. Ini adalah komponen penting untuk pembentukan strategi. Penilaian risiko

dari strategi yang ada dan setiap strategi baru yang diusulkan harus dilakukan. Jika ada opsi strategis yang jelas, maka penilaian risiko dari masing-masing opsi yang layak harus dilakukan secara individual.

Beberapa organisasi ada di pasar yang sangat kompetitif yang sedang mengalami perubahan teknologi yang signifikan. Dalam keadaan ini, ada risiko signifikan yang terkait dengan bisnis dan keputusan strategis yang besar harus diambil. Seringkali, keputusan ini terkait dengan perkembangan teknologi yang menantang cara organisasi memberikan solusi pelanggan. Perubahan teknologi dapat memerlukan keputusan investasi yang besar dan spekulatif dan keputusan ini menetapkan taktik yang akan diterapkan. Keputusan investasi mungkin bersifat spekulatif karena teknologi baru yang belum teruji atau karena ada teknologi alternatif yang tersedia.

Penilaian risiko dari pilihan strategis perlu dilakukan, termasuk analisis harapan pemangku kepentingan, persyaratan pelanggan yang ada dan keterampilan staf yang ada, serta analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT). Pilihan strategis yang tersedia bagi perusahaan mungkin termasuk usaha patungan, outsourcing pekerjaan, sub-kontrak atau investasi dalam teknologi baru. Penilaian risiko terperinci dari opsi strategis akan memastikan bahwa dewan memiliki informasi terbaik yang tersedia untuk membuat keputusan strategis yang benar. Peristiwa dan keadaan lain yang dapat mengurangi keberhasilan penyampaian strategi harus diidentifikasi selama penilaian risiko. Organisasi kemudian akan dapat memutuskan kontrol yang harus diterapkan untuk mengoptimalkan kemungkinan dampak jika salah satu dari risiko ini terwujud.

Seringkali, tujuan strategis akan berhubungan dengan pengembangan sektor bisnis dan reputasi organisasi di dalam sektor tersebut. Dengan cara ini, peningkatan reputasi dan pengembangan merek individu menjadi risiko peluang bagi organisasi. Kepentingan mendasar dari merek dan reputasi dibahas secara lebih rinci di Bab 20. Taktik adalah sarana dimana organisasi akan menyampaikan strategi bisnis. Taktik perlu dipilih, diterapkan dan dikendalikan dengan benar untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasi dan juga harus memberikan keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Hasil yang diinginkan adalah proses bisnis inti yang efektif, efisien dan sesuai. Perubahan pada proses inti disampaikan oleh proyek, dan pentingnya manajemen risiko dalam proyek dibahas dalam Bab 31 buku ini. Ketika melakukan suatu proyek, organisasi perlu memperhatikan risiko dalam proyek yang dapat menghentikan pengirimannya tepat waktu, sesuai anggaran, dan sesuai spesifikasi.

Namun, ada pertimbangan lebih lanjut terkait dengan proyek dan itu adalah efektivitas peningkatan proses inti yang dirancang untuk disampaikan oleh proyek. Ada sedikit manfaat dalam memiliki proyek yang disampaikan tepat waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi jika peningkatan yang diperlukan dalam efektivitas dan/atau efisiensi proses inti tidak tercapai. Misalnya, instalasi sistem perangkat lunak bisnis baru dapat dilakukan oleh proyek yang sukses, tetapi jika sistem perangkat lunak baru tidak memadai, atau tidak memberikan semua manfaat tambahan yang diantisipasi, maka peningkatan proses inti bisnis mungkin tidak dilakukan. tercapai.

Masukan manajemen risiko utama ke dalam taktik dan proyek adalah penilaian risiko, peningkatan respons risiko, dan kegiatan peninjauan dan pemantauan. Tujuan dalam melakukan penilaian risiko proyek adalah untuk mengidentifikasi kontrol yang diperlukan. Ketika kontrol ini telah diterapkan, efektivitas dan efisiensi kontrol perlu ditinjau. Secara keseluruhan, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa taktik dan proyek itu sendiri efektif dan efisien. Taktik yang efektif berarti bahwa proses inti adalah proses yang benar untuk menyampaikan apa yang dibutuhkan. Proses inti yang mapan mungkin sepenuhnya efisien, tetapi itu tidak berarti bahwa itu adalah proses inti yang benar atau paling efektif yang dapat diterapkan oleh organisasi. Untuk memastikan bahwa proses inti sepenuhnya efektif, perubahan akan diperlukan melalui proyek yang akan dirancang untuk memastikan bahwa strategi disampaikan. Mengembangkan proses inti yang lebih efektif akan menjadi cara organisasi memastikan bahwa ia terus memuaskan pelanggan, pemodal, dan pemangku kepentingan lainnya. Untuk memastikan bahwa proses inti yang efektif ada, model bisnis dan tujuan bisnis mungkin perlu diubah.

19.4 OPERASI YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Tujuan keseluruhan dari input manajemen risiko ke dalam operasi adalah untuk mencapai efisiensi operasional yang terlindungi dari gangguan yang tidak direncanakan. Gangguan operasi kemungkinan besar disebabkan oleh risiko bahaya yang terwujud. Rancangan proses inti operasional yang efisien yang bebas dari gangguan akan memberikan organisasi keunggulan kompetitif yang signifikan atau menempatkan organisasi pada posisi yang lebih baik untuk memberikan nilai uang.

Manajemen risiko dapat memiliki dampak besar pada operasi organisasi. Semua tahapan proses manajemen risiko relevan dengan kelangsungan proses bisnis inti yang efisien tanpa gangguan. Pengenalan dan penilaian risiko (penilaian risiko), menanggapi risiko yang signifikan, kontrol sumber daya, perencanaan reaksi, pelaporan risiko dan tinjauan serta pemantauan semuanya merupakan masukan penting. Singkatnya, masukan manajemen risiko ke dalam operasi perlu komprehensif jika operasi ingin efisien dan tidak terganggu. Audit internal juga memiliki peran penting dalam pelaksanaan operasi yang efisien. Auditor internal sering mengacu pada nilai tambah yang dibawa oleh kegiatan audit internal. Nilai tambah ini berkaitan dengan evaluasi kegiatan pengendalian, terutama yang berkaitan dengan operasi. Tidak hanya operasi yang harus efektif dan efisien, tetapi kontrol yang ada juga harus efektif dan efisien. Aktivitas audit internal memiliki peran penting dalam memberikan jaminan risiko yang sesuai dan memberikan konfirmasi kepatuhan, jika relevan.

Semua organisasi membutuhkan operasi yang efektif dan efisien. Dalam keadaan keuangan dan ekonomi yang sulit, penting agar operasi yang ada terus dilakukan seefisien mungkin. Efisiensi operasi akan menentukan apakah anggaran tahunan, yang mencakup tujuan bisnis tahunan, tercapai. Bagian dari memastikan keberhasilan organisasi adalah dengan meningkatkan efisiensi operasi. Memberikan operasi yang lebih efisien dapat dilakukan dengan mengembangkan aktivitas sehingga membutuhkan lebih sedikit sumber daya, dan ini mungkin melibatkan pemotongan biaya.

Tidak ada gunanya operasi menjadi efisien jika operasi tersebut didasarkan pada aktivitas atau proses inti yang salah untuk organisasi. Misalnya, dimungkinkan untuk mengatur sarana perjalanan yang sangat efisien ke tujuan Anda dengan mobil, sehingga aktivitas bepergian dengan mobil menjadi seefisien mungkin. Namun, mungkin perjalanan akan lebih efektif jika dilakukan dengan kereta api. Di kota-kota paling sibuk di dunia, Anda dapat menyewa taksi dan melakukan perjalanan ke tujuan Anda dengan cukup efisien. Namun, cara perjalanan yang lebih efektif mungkin menggunakan sistem bawah tanah atau metro, yang mungkin terbukti lebih cepat dan lebih murah.

Model bisnis dijelaskan secara lebih rinci dalam Bab 20. Ini mendefinisikan penawaran pelanggan yang disampaikan oleh sumber daya organisasi dan didukung oleh ketahanan keuangan dan reputasi organisasi itu (CORR). Model bisnis (seperti yang diwakili oleh akronim CORR) dibahas secara lebih rinci dalam Bab 20. Oleh karena itu, model bisnis mewakili aktivitas saat ini (atau yang sudah ada) dan proses inti operasional organisasi. Strategi dan taktik akan dirancang untuk meningkatkan dan memperbaiki model bisnis dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses inti operasional. Penting untuk dicatat bahwa model bisnis mewakili status saat ini dari proses inti operasional dalam suatu organisasi.

19.5 MEMASTIKAN KEPATUHAN

Alasan untuk melakukan kegiatan manajemen risiko dijelaskan sebagai wajib, jaminan, pengambilan keputusan, dan proses inti yang efektif dan efisien (MADE2). Proses inti diidentifikasi sebagai strategis, taktis, operasional dan kepatuhan (STOC). Ada hubungan yang jelas antara alasan untuk melakukan manajemen risiko dan efektivitas dan efisiensi proses inti. Persyaratan wajib dipenuhi oleh organisasi, karena dibutuhkan oleh pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yang dapat memberlakukan persyaratan wajib termasuk regulator, pelanggan/klien dan pemodal. Persyaratan wajib harus dipenuhi dan ini akan dilakukan oleh organisasi dengan memastikan bahwa proses inti kepatuhan yang efektif dan efisien ada dalam organisasi. Kegagalan untuk mematuhi persyaratan pemangku kepentingan dapat memiliki implikasi yang signifikan bagi sebagian besar organisasi. Secara ekstrem, kegagalan untuk mematuhi persyaratan wajib lisensi dapat mengakibatkan lisensi tersebut ditarik oleh regulator dan dapat membahayakan keberadaan organisasi.

Dalam hampir semua kasus, akan ada beberapa cara di mana persyaratan wajib yang diberlakukan oleh pemangku kepentingan dapat dipenuhi. Meskipun proses inti kepatuhan harus efektif dan efisien, akan ada risiko yang terlibat, dan masukan manajemen risiko akan memiliki peran penting dalam merancang proses, protokol, dan prosedur kepatuhan. Ini adalah contoh bagaimana keahlian dan dukungan manajemen risiko dapat memungkinkan organisasi untuk mencapai kepatuhan dengan cara yang tidak hanya efektif, tetapi juga efisien sehingga menjadi keunggulan kompetitif.

Budaya dalam banyak organisasi akan sangat patuh dengan keinginan kuat untuk mematuhi kewajiban wajib yang ditempatkan pada organisasi. Ini adalah atribut positif dan mendukung etos organisasi, tetapi jika kepatuhan tidak dicapai dengan cara yang efektif dan efisien, sumber daya yang terbuang dan kerugian kompetitif akan terjadi. Bagian dari peran profesional manajemen risiko adalah untuk memfasilitasi pengembangan proses inti

kepatuhan yang efektif dan efisien yang mencapai kepatuhan dengan cara yang paling hemat biaya.

Misalnya, sebagian besar organisasi akan memiliki persyaratan kesehatan dan keselamatan wajib yang ditempatkan pada mereka oleh undang-undang dan ditegakkan oleh regulator. Beberapa organisasi mungkin mengeluh tentang kewajiban undang-undang yang dibebankan pada mereka, dan berusaha menghindari kepatuhan jika mereka yakin tidak akan ada konsekuensi, atau mereka berpikir bahwa mereka dapat 'melepaskannya'. Sebuah organisasi dengan pendekatan yang lebih canggih untuk manajemen risiko, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.2, akan mengadopsi pendekatan yang mencapai kepatuhan dengan persyaratan kesehatan dan keselamatan tidak hanya akan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi catatan keselamatan yang baik bisa menjadi faktor dalam mengamankan yang baru. kontrak dan klien baru.

19.6 MELAPORKAN KINERJA

Laporan operasional menunjukkan seberapa baik strategi disampaikan. Data perlu tersedia secara berkelanjutan, sehingga manajemen dapat merespons dan memodifikasi proses inti bisnis jika diperlukan. Laporan operasional juga memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menyiapkan laporan kepada pemangku kepentingan atas kinerja organisasi. Namun, organisasi perlu memutuskan apa yang akan dilaporkan dan diungkapkan kepada pemangku kepentingan dan format yang akan digunakan untuk laporan tersebut. Untuk memastikan pelaporan dan pengungkapan yang akurat, aktivitas pengendalian yang tepat perlu diterapkan. Di Amerika Serikat, Sarbanes-Oxley Act (SOX) menetapkan tugas yang terutama berkaitan dengan keakuratan laporan keuangan kepada pemegang saham.

Masukan manajemen risiko utama ke dalam pelaporan kinerja adalah penilaian risiko jalur pelaporan dan prosedur penanganan data. Tugas SOX telah meningkatkan perhatian yang diberikan pada pengendalian prosedur pelaporan. Bagian 404 dari SOX mensyaratkan bahwa laporan keuangan dan prosedur pelaporan keuangan dibuktikan oleh auditor eksternal untuk memastikan bahwa mereka akurat. Aspek model pengembangan bisnis juga dapat diterapkan pada tujuan strategis pribadi dan pencapaian kesuksesan pribadi. Banyak buku telah diterbitkan tentang tindakan untuk memastikan kesuksesan karier dan sifat-sifat pribadi orang-orang yang sangat sukses. Kotak di bawah ini memberikan daftar tindakan sederhana untuk memastikan kemajuan karier. Meskipun tidak diatur dalam format Gambar 19.1, saran yang diberikan sepenuhnya sesuai dengan analisis yang didasarkan pada: 1) di mana saya ingin berada? 2) di mana saya sekarang? dan 3) bagaimana saya akan mencapai tempat yang saya inginkan?

Kesuksesan karir

Perencanaan karir dapat memiliki banyak manfaat, mulai dari penetapan tujuan hingga perubahan karir, hingga kehidupan yang lebih sukses. Berikut 10 langkah menuju sukses:

- 1 Jadikan perencanaan karir sebagai acara tahunan Anda akan lebih siap menghadapi banyak ketidakpastian dan kesulitan yang terbentang di depan dalam semua pekerjaan dan karier.

- | | | |
|----|---|--|
| 2 | Petakan jalur Anda sejak perencanaan karir terakhir | Luangkan waktu untuk merenungkan kursus Anda dan perhatikan mengapa hal itu terlihat seperti itu. |
| 3 | Renungkan suka dan tidak suka, kebutuhan dan keinginan Anda | Gunakan daftar ini untuk memeriksa pekerjaan dan jalur karier Anda saat ini. |
| 4 | Periksa hiburan dan hobi Anda | Putuskan apakah Anda dapat menjadikan hobi menjadi karier karena orang melakukannya setiap saat. |
| 5 | Catat pencapaian Anda sebelumnya | Salah satunya dapat memicu penelitian dan perencanaan perubahan karir. |
| 6 | Lihatlah melampaui pekerjaan Anda saat ini untuk keterampilan yang dapat ditransfer | Setiap pekerjaan membutuhkan seperangkat keterampilan tertentu dan lebih baik untuk mendefinisikan diri Anda dalam hal rangkaian keterampilan. |
| 7 | Tinjau tren karir dan pekerjaan | Memiliki informasi tentang tren karir sangat penting untuk kesuksesan perencanaan karir jangka panjang. |
| 8 | Tetapkan tujuan karir dan pekerjaan | Kembangkan peta jalan untuk kesuksesan pekerjaan dan karier Anda melalui penetapan tujuan. |
| 9 | Jelajahi peluang pendidikan dan pelatihan baru | Jenis pengalaman pendidikan apa yang akan membantu Anda mencapai tujuan karir Anda. |
| 10 | Teliti lebih lanjut peluang karir / kemajuan pekerjaan | Bayangkan diri Anda di masa depan dan kembangkan beberapa skenario masa depan itu. |

BAB 20

REPUTASI DAN MODEL BISNIS

20.1 KOMPONEN MODEL BISNIS

Semua organisasi akan memiliki model bisnis yang mewakili bagaimana mereka memberikan penawaran pelanggan. Organisasi yang merupakan sektor publik, sektor ketiga atau akan menganggap diri mereka sebagai organisasi non-komersial masih akan memiliki sarana untuk menyampaikan pernyataan visi dan/atau misi mereka. Cara menyampaikan penawaran pelanggan yang ditentukan adalah model bisnis organisasi. Singkatnya, pelanggan menerima penawaran dari organisasi karena memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Penawaran pelanggan didukung oleh ketahanan organisasi dan oleh pengaturan untuk memastikan bahwa organisasi tetap berkelanjutan.

Gambar 20.1 mengilustrasikan komponen model bisnis sebagai pelanggan, penawaran, sumber daya dan ketahanan (CORR). Masing-masing komponen tersebut dijelaskan secara lebih rinci pada Gambar 20.1, dan dapat diringkas sebagai berikut:

- Pelanggan mencakup analisis segmen pelanggan, rekrutmen dan retensi, serta bagaimana produk atau layanan akan disampaikan.
- Penawaran mengacu pada proposisi nilai pelanggan dan manfaat terkait yang diberikan kepada pelanggan tersebut.
- Sumber daya mencakup data, kemampuan, dan aset organisasi, serta kemitraan dan jaringan.
- Ketahanan organisasi adalah reputasi (berdasarkan etos dan budaya) dan ketahanan finansial (berdasarkan pengeluaran dan pendapatan).

Pentingnya model bisnis adalah bahwa hal itu mewakili bagaimana proses inti operasional dan kepatuhan bekerja bersama untuk memberikan pengalaman pelanggan. Penting bagi organisasi untuk memahami model bisnis, sehingga mereka dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dari model bisnis yang ada. Penilaian risiko model bisnis yang ada akan memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi efisiensi pengaturan yang ada dan mengidentifikasi peristiwa yang dapat mengganggu penyampaian penawaran yang efisien, serta mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kepatuhan.

Penting untuk dicatat bahwa model bisnis mewakili mekanisme yang ada untuk penyampaian penawaran pelanggan dan memberikan deskripsi kegiatan operasional dan kepatuhan. Penilaian risiko model bisnis yang ada akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi opsi untuk perbaikan penawaran pelanggan dan/atau model bisnis. Identifikasi model bisnis yang diperbarui akan mewakili posisi strategis yang ingin dicapai organisasi. Taktik untuk mengimplementasikan strategi tersebut perlu dirancang, seperti yang diidentifikasi pada Gambar 19.1.

Model bisnis bisa sangat kompleks dan memiliki banyak ketergantungan, termasuk pemasok dan fasilitas yang dialihdayakan. Kelemahan dan inefisiensi dalam model bisnis yang ada perlu diidentifikasi dan analisis model bisnis merupakan cara tambahan untuk melakukan penilaian risiko. Pentingnya ketahanan dalam model bisnis dibahas di bagian berikutnya. Faktor lain yang penting dalam model bisnis terkait dengan reputasi dan perdagangan yang etis. Pertimbangan khusus bagi banyak organisasi adalah tanggung jawab sosial perusahaan dalam rantai pasokan. Analisis model bisnis akan memungkinkan organisasi untuk menilai rantai pasokan dan mengidentifikasi risiko yang melekat, termasuk risiko etika yang dapat merusak reputasi organisasi.



Gambar 20.1 Komponen model bisnis

20.2 MANAJEMEN RISIKO DAN MODEL BISNIS

Setiap komponen model bisnis dapat dikenakan penilaian risiko. Model bisnis mewakili bagaimana organisasi memenuhi pernyataan visi dan misinya, serta tujuan dan sasarannya. Meskipun penawaran merupakan inti dari model bisnis, titik awalnya seringkali merupakan penilaian segmen pelanggan di mana penawaran akan ditargetkan. Risiko terkait dengan mengidentifikasi dan mengamankan pelanggan serta menyediakan layanan dan dukungan pelanggan. Rute dan saluran distribusi sangat penting dalam penyediaan penawaran pelanggan. Penawaran itu sendiri penting dan merupakan inti dari model bisnis. Adalah penting bahwa penawaran mengacu pada sumber daya dan kemampuan yang tersedia untuk memberikan pelanggan yang dituju dengan posisi nilai dan manfaat terkait. Sifat dan penggunaan sumber daya dan bagaimana mereka terstruktur mewakili sejumlah risiko dan ini harus dievaluasi selama penilaian risiko model bisnis. Bagian penting dari model bisnis adalah ketahanan organisasi, bersama dengan reputasinya. Ada banyak versi alternatif model bisnis, tetapi beberapa gagal memberikan profil yang memadai untuk reputasi organisasi.

Budaya dan etika, serta reputasi organisasi dibahas nanti dalam bab ini. Reputasi sering menjadi ciri sektor di mana organisasi beroperasi. Reputasi sering dianggap sebagai aspek

terpenting dari organisasi mana pun. Reputasi juga memiliki komponen keberlanjutan di mana organisasi ingin mempertahankan dan/atau meningkatkan reputasinya. Semua model bisnis harus berkelanjutan dan ini biasanya diwakili oleh keberlanjutan keuangan sumber daya dan kebutuhan untuk menyeimbangkan pengeluaran dengan aliran pendapatan. Keberlanjutan seringkali memiliki konteks yang lebih luas dan mungkin juga mencakup pertimbangan lingkungan. Cakupan persyaratan keberlanjutan organisasi dan model bisnisnya perlu dimasukkan dalam penilaian risiko. Penilaian model bisnis akan fokus pada bahaya atau risiko operasional, bersama dengan risiko kepatuhan. Untuk mencapai model bisnis yang efektif dan efisien, risiko operasional perlu dimitigasi dan risiko kepatuhan perlu diminimalkan.

Setelah mengidentifikasi model bisnis dan melakukan penilaian risiko, organisasi kemudian perlu memutuskan apakah model bisnis yang ada berkelanjutan. Jika dianggap ada ruang untuk meningkatkan model bisnis, model bisnis baru atau yang dimodifikasi perlu diidentifikasi. Mencapai model bisnis yang disempurnakan ini menjadi strategi organisasi. Cara model bisnis dimodifikasi untuk mencapai strategi dapat dianggap sebagai taktik organisasi dan taktik ini akan diimplementasikan melalui proyek dan/atau program kerja yang mencapai perubahan yang diperlukan.

Risiko strategis yang terkait dengan peningkatan model bisnis perlu dirangkul dan risiko yang terkait dengan penerapan taktik perlu dikelola. Pendekatan keseluruhan dalam merangkul risiko strategis, mengelola risiko taktis, mengurangi risiko operasional dan meminimalkan risiko kepatuhan, disebut dalam buku ini sebagai EM3. Sebuah komponen dari model bisnis yang sukses adalah berhasil merekrut pelanggan baru dan menarik pelanggan ke dalam hubungan yang lebih dalam dengan organisasi, sehingga hubungan itu berkelanjutan dan menjadi lebih aman. Oleh karena itu, penyempurnaan model bisnis tidak hanya perlu merekrut pelanggan tambahan, tetapi juga mempertahankan pelanggan yang sudah ada pada tingkat kepuasan pelanggan yang terus meningkat.

20.3 REPUTASI DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Gambar 28.1 mengilustrasikan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai bagian dari persyaratan tata kelola perusahaan secara keseluruhan dari suatu organisasi. Semua jenis organisasi harus menyadari bahwa standar tanggung jawab sosial perusahaan yang baik dapat meningkatkan reputasi dan membangun nilai pemangku kepentingan. Sebaliknya, insiden, peristiwa, dan kerugian yang terkait dengan standar tanggung jawab sosial yang buruk dapat menciptakan publisitas yang buruk dan menghancurkan nilai pemangku kepentingan.

Pentingnya standar yang baik dari tanggung jawab sosial perusahaan diakui secara luas dan mencapai standar yang baik dapat meningkatkan organisasi dengan:

- melindungi dan meningkatkan reputasi, merek, dan kepercayaan;
- menarik, memotivasi dan mempertahankan bakat;
- mengelola dan mengurangi risiko;
- meningkatkan efisiensi operasional dan biaya;
- memberikan izin usaha untuk beroperasi;

- mengembangkan peluang bisnis baru;
- menciptakan lingkungan operasi yang lebih aman dan makmur.

Ada berbagai definisi yang tersedia untuk tanggung jawab sosial perusahaan. Secara umum diterima bahwa CSR adalah agenda luas yang melibatkan organisasi yang melihat bagaimana meningkatkan dampak sosial, lingkungan dan ekonomi lokal serta pengaruhnya terhadap masyarakat dan hak asasi manusia. Agenda CSR juga mencakup pertimbangan masalah perdagangan yang adil dan pemberantasan korupsi. Sebelum tanggung jawab sosial perusahaan menjadi istilah yang digunakan secara luas, beberapa organisasi digunakan untuk merujuk pada masalah sosial, etika dan lingkungan (SEE). Agenda CSR mencakup semua isu yang sebelumnya termasuk dalam agenda SEE.

Tidak ada keraguan bahwa CSR merupakan masalah bagi perusahaan multinasional besar serta untuk usaha kecil berbasis lokal dan sektor publik. Memang, ini relevan untuk semua jenis organisasi, termasuk amal. Definisi tanggung jawab sosial perusahaan oleh Komisi Eropa adalah sebagai berikut:

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan adalah konsep bahwa suatu perusahaan bertanggung jawab atas dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan yang relevan. Ini adalah komitmen berkelanjutan oleh bisnis untuk berperilaku adil dan bertanggung jawab dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sambil meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat pada umumnya.

20.4 CSR DAN MANAJEMEN RISIKO

Cakupan masalah yang dicakup oleh CSR disajikan pada Tabel 20.1. Rentang topik meluas dari masalah kesehatan dan keselamatan hingga pertimbangan yang lebih luas terkait dengan karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, lingkungan, dan produk/layanan yang disediakan oleh organisasi. Agenda CSR dan manajemen risiko keduanya sangat luas dan memiliki tumpang tindih yang signifikan.

Tabel 20.1 Lingkup masalah yang dicakup oleh CSR

<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan dan keselamatan Komitmen terhadap program kegiatan untuk mencapai peningkatan berkelanjutan dalam kinerja kesehatan dan keselamatan • Karyawan Bertujuan untuk memberikan lingkungan kerja yang kompetitif dan adil dan kesempatan untuk berkembang dan maju – tergantung pada kinerja pribadi • Pelanggan Berusaha keras untuk memberikan layanan dan produk berkualitas tinggi dan nilai terbaik untuk uang dalam semua transaksi dengan pelanggan • Lingkungan
--

Mengurangi dampak terhadap lingkungan, termasuk faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perubahan iklim, melalui komitmen perbaikan berkelanjutan

- Pemasok

Bekerja dengan pemasok untuk memastikan bahwa kesejahteraan pekerja/kondisi tenaga kerja dan praktik lingkungan memenuhi standar yang diakui

- Masyarakat

Bertujuan untuk menjadi warga korporat yang bertanggung jawab melalui dukungan untuk proyek, organisasi, dan amal non-politik dan non-sektarian yang sesuai

- Produk dan Layanan

Dirancang untuk tidak secara tidak sengaja atau sengaja menyebabkan kematian, cedera, gangguan kesehatan atau sosial, kesulitan atau kerugian

Banyak masalah yang tercantum dalam tabel adalah mata pelajaran berbasis risiko, termasuk kesehatan dan keselamatan di tempat kerja dan dampak lingkungan. Namun, pengelolaan isu-isu ini hanya sebagai risiko akan gagal untuk sepenuhnya mengatasi agenda CSR. Namun demikian, ini adalah titik awal yang baik. Banyak lokakarya penilaian risiko mempertimbangkan tanggung jawab sosial perusahaan dan pertimbangan sosial, etika dan lingkungan dalam topik yang dievaluasi.

Ketika menilai agenda CSR, manajer risiko harus mengambil kesempatan untuk membawa alat dan teknik manajemen risiko ke agenda yang lebih luas. Pendekatan manajemen risiko penilaian risiko, identifikasi tindakan pengendalian dan audit kepatuhan adalah pendekatan yang dapat ditransfer ke tanggung jawab sosial perusahaan dan, memang, agenda tata kelola perusahaan yang lebih luas. Sebagian besar organisasi menganggap CSR sebagai masalah reputasi dan melihat bagian komponen CSR sebagai risiko bahaya. Organisasi semacam itu akan mempertimbangkan bahwa mereka perlu mereformasi proses dan prosedur inti mereka untuk memenuhi persyaratan ini. Ini mungkin menjadi titik awal yang akurat bagi banyak organisasi. Namun, seperti yang diilustrasikan Gambar 4.2, apa yang dimulai sebagai risiko bahaya dapat berkembang menjadi risiko pengendalian dan akhirnya menjadi peluang.

Seperti bidang manajemen risiko lainnya, organisasi harus berusaha mengembangkan tingkat kecanggihan mereka dalam kaitannya dengan CSR. Setelah sampai pada tahap pemenuhan kewajiban CSR, organisasi kemudian harus melihat peluang yang ada. Misalnya, sekarang sudah menjadi hal biasa bagi supermarket untuk menawarkan barang yang telah dibeli atas dasar 'perdagangan yang adil' dan mendapatkan penjualan tambahan dari menawarkan rangkaian produk ini. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah bidang perhatian di mana kemungkinan besar opini publik akan berada di depan pemikiran dalam banyak organisasi. Oleh karena itu, masalah CSR merupakan peluang besar bagi organisasi untuk mengembangkan rencana dan tindakan tanggung jawab sosial perusahaan yang menanggapi opini publik. Memperlakukan agenda CSR sebagai serangkaian masalah yang dinamis dan proaktif akan memungkinkan organisasi memperoleh keuntungan reputasi.

Banyak organisasi memiliki pemangku kepentingan yang belum tentu mereka inginkan. Hal ini tentu terjadi pada beberapa perusahaan energi. Eksplorasi minyak, batu bara, dan mineral diteliti dengan cermat oleh kelompok penekan lingkungan. Bahkan jika mereka adalah 'pemangku kepentingan yang tidak diinginkan', kelompok penekan lingkungan adalah pemangku kepentingan yang sah dalam organisasi ini dan dapat membawa pengaruh yang cukup besar untuk menanggung aktivitas mereka. Kelompok penekan lingkungan memiliki tuntutan yang tegas dalam agenda CSR.

Daftar masalah pada Tabel 20.1 memberikan indikasi pemangku kepentingan yang mungkin memiliki kepentingan dalam agenda CSR. Karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum adalah kelompok kunci yang menjadi pemangku kepentingan dalam agenda CSR suatu organisasi. Untuk masalah CSR yang terkait dengan lingkungan, dapat dikatakan bahwa setiap orang adalah pemangku kepentingan dalam perilaku organisasi ketika perilaku tersebut berdampak pada lingkungan.

Contoh dampak yang dapat diberikan oleh kelompok penekan ditunjukkan oleh laporan berikut di situs web kelompok aksi lingkungan Greenpeace. Laporan ini berkaitan dengan usulan pembuangan fasilitas penyimpanan minyak Brent Spar oleh Shell pada pertengahan 1990-an.

Cangkang Brent Spar

Pada tahun 1995, aktivis Greenpeace menduduki fasilitas penyimpanan minyak Brent Spar di Laut Utara. Tujuan mereka adalah untuk menghentikan rencana untuk menjegal instalasi 14.500 ton. Tindakan tersebut merupakan bagian dari kampanye berkelanjutan untuk menghentikan pembuangan sampah ke laut dan mengadu Greenpeace melawan pasukan gabungan pemerintah Inggris dan perusahaan minyak terbesar di dunia saat itu. Protes spontan untuk mendukung Greenpeace dan menentang Shell pecah di seluruh Eropa. Beberapa stasiun Shell di Jerman melaporkan penurunan penjualan sebesar 50 persen. Kanselir Kohl mengangkat masalah ini dengan pemerintah Inggris pada pertemuan G7. Namun terlepas dari penolakan pemerintah Inggris untuk membatalkan rencana untuk membiarkan Spar dibuang begitu saja ke laut, tekanan publik terbukti terlalu berat bagi Shell dan dalam kemenangan dramatis bagi Greenpeace dan lingkungan laut, perusahaan tersebut membatalkan keputusannya dan setuju untuk membongkar dan mendaur ulang Spar di darat.

Keputusan tersebut menyebabkan larangan pembuangan rig semacam itu di laut oleh badan internasional yang mengatur dumping laut. Sebelum kampanye Brent Spar, sejumlah perusahaan minyak telah merencanakan pembuangan laut dari instalasi usang, seperti pelampung penyimpanan minyak (seperti Shell's Brent Spar) dan rig minyak. Tindakan Greenpeace dan dukungan orang-orang di seluruh Eropa memastikan bahwa tidak ada bangunan seperti itu yang dibuang hingga hari ini.

20.5 RANTAI PASOKAN DAN PERDAGANGAN ETIS

Kegagalan untuk memastikan perilaku etis yang sesuai semakin diakui sebagai risiko bisnis utama. Laporan surat kabar yang menggambarkan penyuaipan dan bentuk

ketidakjujuran lainnya memiliki konsekuensi serius bagi reputasi perusahaan dan keuntungan di masa depan. Akses mudah ke informasi di internet dapat mengakibatkan organisasi diselidiki dan diekspos atas perdagangan yang tidak etis dan/atau perlakuan tidak adil terhadap pemasok. Jika perilaku tidak etis meluas ke aktivitas ilegal, ini dapat merusak organisasi itu sendiri. Perilaku ilegal dan tindakan memaafkan yang berada di luar aturan tata kelola organisasi dapat memiliki konsekuensi serius. Kebutuhan yang dirasakan untuk menyuap pejabat di wilayah tertentu adalah tidak etis dan ilegal.

Ada beberapa area di mana perdagangan yang tidak etis dapat mengakibatkan kerusakan reputasi, hilangnya profitabilitas di masa depan, dan penolakan dari pihak pelanggan dan pemasok untuk berurusan dengan organisasi. Masalah-masalah ini meliputi:

- kegagalan untuk mematuhi aturan dan regulasi;
- berdagang dengan pemerintah luar negeri yang tidak diinginkan;
- pembayaran berlebihan kepada partai politik;
- penghindaran pajak atau pengaturan pajak yang meragukan;
- kritik yang tidak pantas terhadap pesaing;
- tuduhan palsu terhadap pesaing;
- aliansi tidak etis dengan pesaing.

Fitur lain dari rantai pasokan yang dapat mengakibatkan tuduhan perdagangan yang tidak etis berkaitan dengan sumber produk yang diproduksi dalam kondisi kerja yang tidak dapat diterima secara sosial. Selain itu, kualitas produk dan kegagalan untuk memberikan nilai uang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi dan dapat dikaitkan dengan perdagangan yang tidak etis. Barang-barang yang tidak memenuhi standar keselamatan saat ini dapat mengakibatkan publisitas yang merugikan dan merusak reputasi.

Ketika klub olahraga memutuskan ingin semua barang dagangan yang dijual kepada penggemar bersumber secara etis, ia perlu melihat kontrol yang dapat ditempatkan pada importir untuk memastikan bahwa ia hanya memperoleh barang dagangan dari sumber yang diproduksi secara etis. Klub dapat meminta importir untuk membuat laporan CSR rutin sebagai bagian dari syarat dan ketentuan kontrak. Laporan ini akan mencakup informasi berikut:

- rincian kebijakan yang dimiliki importir tentang perilaku etis pemasok;
- konfirmasi syarat dan ketentuan kontrak pembuatan;
- pernyataan bahwa pabrikan tidak melakukan pekerjaan sub-kontrak, kecuali diizinkan;
- rincian pelatihan staf, tingkat kecelakaan/ketidakhadiran dan gaji/kondisi;
- hasil audit/pemeriksaan fisik tempat produksi.

Klub kemudian dapat mengiklankan kepada penggemar bahwa semua barang berasal dari sumber yang etis dan mendorong tim lain di liga untuk melakukan hal yang sama. Ini akan mendapatkan publisitas yang baik dan mempromosikan klub memiliki kesadaran tanggung jawab sosial perusahaan yang tinggi.

Pelaporan positif tentang masalah tanggung jawab sosial perusahaan dapat menjadi manfaat yang signifikan bagi organisasi. Ini akan menjadi benar terutama ketika organisasi

beroperasi di area di mana publik curiga. Publik mungkin tidak bersimpati terhadap suatu organisasi, karena persepsi dunia usaha dan/atau organisasi itu sendiri. Ketika sebuah organisasi beroperasi di sektor yang tidak memiliki dukungan publik universal, mungkin ada manfaat dalam menghasilkan kebijakan etika. Pentingnya kebijakan etika akan diperkuat jika organisasi juga melakukan audit etika.

Misalnya, sektor yang tidak mendapat dukungan penuh dari publik adalah game dan perjudian. Oleh karena itu, organisasi yang beroperasi di bidang ini harus berupaya meningkatkan reputasi sektor ini dengan bekerja sama dengan pesaing dalam standar tanggung jawab sosial untuk masalah perjudian. Sebuah organisasi individu kemudian dapat memperoleh manfaat lebih lanjut dengan mampu menunjukkan bahwa itu melebihi standar minimum yang ditetapkan untuk sektor tersebut. Banyak organisasi sekarang memasukkan komentar tentang tanggung jawab sosial perusahaan dalam laporan dan akun tahunan mereka, dan beberapa menghasilkan suplemen CSR yang terpisah. Produksi laporan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari agenda CSR.

Di mana sebuah organisasi memiliki cerita positif untuk diceritakan tentang pencapaian CSR, itu akan mengambil agenda CSR dari kebutuhan untuk reformasi ke posisi di mana organisasi dapat menunjukkan bahwa itu sesuai. Tahap selanjutnya dalam pengembangan kecanggihan ini adalah organisasi menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap agenda CSR memungkinkannya untuk berkinerja lebih baik dan lebih berhasil memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Pelaporan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Laporan tahunan harus:

- Menyertakan informasi tentang risiko dan peluang terkait sosial, etika, dan lingkungan yang dapat secara signifikan memengaruhi nilai jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dan bagaimana dampaknya terhadap bisnis;
- Menjelaskan kebijakan dan prosedur perusahaan untuk mengelola risiko terhadap nilai jangka pendek dan jangka panjang yang timbul dari masalah sosial, etika, dan lingkungan;
- Menyertakan informasi tentang sejauh mana perusahaan telah mematuhi kebijakan dan prosedurnya untuk mengelola risiko sosial, etika, dan lingkungan;
- Menjelaskan prosedur verifikasi pengungkapan sosial, etika, dan lingkungan, yang harus sedemikian rupa untuk mencapai tingkat kredibilitas yang wajar.

20.6 PENTINGNYA REPUTASI

Reputasi pada dasarnya penting bagi organisasi. Bahkan, sering dikatakan bahwa reputasi suatu organisasi adalah aset paling berharga yang dimilikinya. Karena reputasi sangat penting dan dapat dengan mudah hilang, organisasi harus memastikan bahwa mereka memahami dasar dari reputasi mereka. Reputasi didasarkan pada ukuran, sifat, dan kompleksitas sebuah organisasi, tetapi akan berguna untuk menempatkan lebih banyak

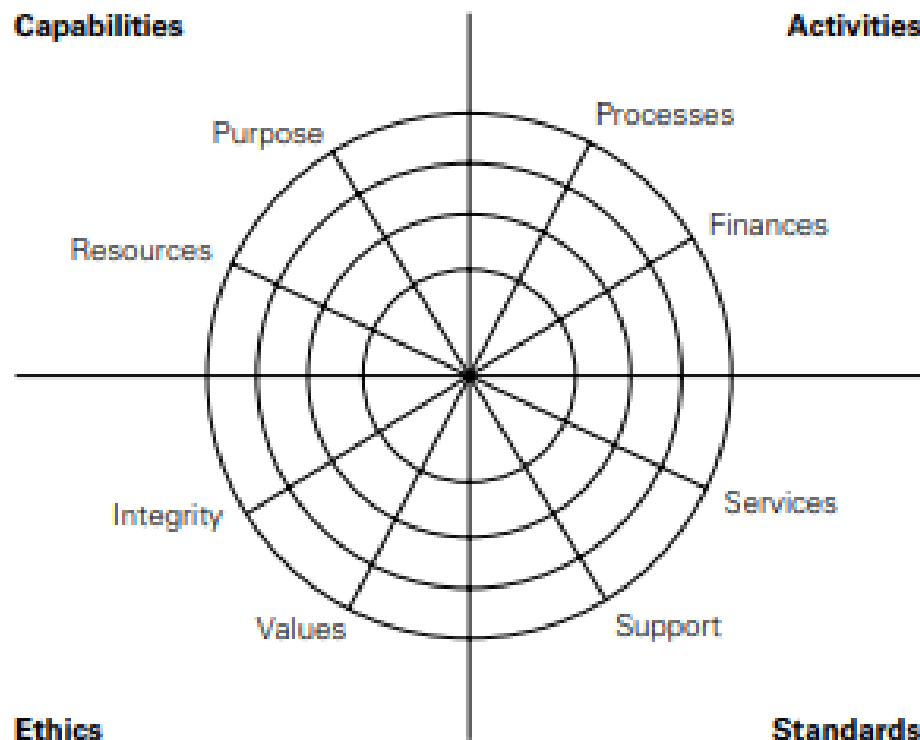
struktur ke dalam apa yang membuat reputasi baik. Ada banyak upaya untuk mengidentifikasi komponen reputasi. Tabel 20.2 menunjukkan komponen reputasi dan ini juga diilustrasikan sebagai spidergram pada Gambar 20.2. Empat komponen utama reputasi (CASE) adalah sebagai berikut:

- Kemampuan, termasuk tujuan dan sumber daya;
- Kegiatan, termasuk proses dan keuangan;
- Standar, termasuk layanan/produk dan dukungan;
- Etika, termasuk nilai dan integritas.

Reputasi adalah komponen dari kartu skor risiko FIRM dan umumnya dianggap sebagai konsekuensi dari peristiwa lain yang terjadi. Pentingnya reputasi yang baik adalah bahwa pelanggan atau klien akan memiliki keinginan untuk berdagang dengan organisasi itu.

Tabel 20.2 Komponen reputasi

Komponen	Komentar
Kemampuan	Apakah organisasi memiliki tujuan atau tekad yang jelas, bersama dengan komitmen, visi, kemampuan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan itu?
Kegiatan	Sektor mana dan aktivitas apa yang dilakukan organisasi dan apakah ia memiliki sumber daya keuangan dan stabilitas untuk mendukung aktivitas tersebut?
Standar	Jangkauan layanan atau produk apa yang ditawarkan organisasi dan apa standar kualitas, penyampaian, dukungan, pelaksanaan, inovasi, dan investasi?
Etika	Apakah organisasi mematuhi CSR, integritas, nilai dan tata kelola yang tepat, dan terus memantau kinerja untuk belajar dan mencapai perbaikan?



Gambar 20.2 Pemetaan komponen reputasi

Oleh karena itu, organisasi harus melihat dengan cermat reputasi sektor tempat mereka bekerja, serta reputasi mereka sendiri dalam sektor tersebut. Banyak organisasi dengan sengaja merencanakan tindakan yang akan meningkatkan reputasi mereka dan dengan demikian mencapai kesuksesan yang lebih besar. Sebuah organisasi harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk merencanakan strategi, menerapkan taktik, melanjutkan operasi dan memastikan kepatuhan. Kemampuan harus tercermin dalam pernyataan tujuan, maksud atau komitmen yang jelas. Kegiatan yang dilakukan organisasi akan tergantung pada sektor di mana ia beroperasi. Juga, organisasi akan membutuhkan keuangan yang diperlukan dan stabilitas keuangan untuk mendukung kegiatannya. Bersama-sama, kemampuan dan aktivitas organisasi mendefinisikan organisasi itu dari perspektif internal.

Organisasi akan menawarkan berbagai layanan dan produk dan standar layanan dan pemberian layanan akan menjadi komponen penting dari reputasi. Akhirnya, organisasi akan memiliki etika bisnis yang menunjukkan integritasnya. Integritas akan ditunjukkan, sampai batas tertentu, dengan pemantauan kinerja untuk belajar dan mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Penggunaan bagan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 20.2 akan memungkinkan organisasi untuk memetakan reputasinya secara keseluruhan, dalam konteks sektor di mana ia beroperasi. Untuk masing-masing dari empat segmen, atau delapan atribut, sebuah organisasi harus dapat memplot statusnya saat ini dalam peringkat 1 hingga 4, mewakili buruk, memadai, baik, dan sangat baik. Kemudian akan memungkinkan bagi

organisasi untuk mengidentifikasi sektor-sektor yang mewakili ancaman terbesar terhadap reputasi organisasi. Tabel 20.3 memberikan contoh bagaimana ancaman dapat muncul.

Tabel 20.3 Ancaman terhadap reputasi

Komponen	Komentar
Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Kegagalan untuk memberikan indikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan bahwa organisasi menyadari tujuannya. • Kegagalan untuk memiliki sumber daya yang memadai dalam organisasi untuk memastikan tata kelola yang memuaskan dan/atau memberikan layanan dan produk berkualitas.
Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor bisnis di mana organisasi beroperasi mengalami publisitas yang merugikan. • Keuangan melemah, mengurangi keinginan pelanggan untuk berdagang dengan organisasi.
Standar	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya inovasi dalam layanan dan produk sehingga pelanggan pergi ke tempat lain. • Pengurangan kualitas produk dan/atau layanan atau kegagalan untuk memberikan dukungan pelanggan.
Etika	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku tidak etis oleh organisasi (CSR) menunjukkan nilai yang tidak dapat diterima. • Kegagalan untuk menangani keluhan pelanggan dengan tepat dan dengan integritas.

Bab ini telah mempertimbangkan pentingnya reputasi secara umum dan menggunakan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai contoh salah satu pilar utama reputasi. Namun, reputasi adalah masalah yang lebih luas dari sekedar etika bisnis. Memang, pelanggan akan sering berdagang dengan suatu organisasi meskipun mereka tidak percaya bahwa organisasi itu memiliki model bisnis yang etis. Meskipun hanya pandangan sepintas dan diskusi tentang reputasi yang telah dimasukkan dalam buku ini, pentingnya reputasi yang paling utama diakui sepenuhnya, terutama dalam kaitannya dengan manajemen risiko.

Pentingnya merek dan reputasi diakui oleh semua organisasi. Beberapa perusahaan yang berhubungan langsung dengan publik berusaha membangun reputasi berdasarkan kepercayaan dan perilaku etis. Bagi banyak organisasi, ini bukan inovasi terbaru, tetapi merupakan etos yang menopang penawaran pelanggan mereka. Pentingnya reputasi ditunjukkan oleh kutipan dari Laporan Tahunan 2015 dan Akun dari Unilever PLC di kotak teks di bawah ini.

Memantau Reputasi

Bisnis global yang bekerja di banyak negara menghadapi banyak masalah dalam operasinya sehari-hari. Oleh karena itu, sangat penting bahwa komite tanggung jawab

perusahaan mencari pengarah rutin tentang sistem dan proses yang ada untuk mengelola masalah. Komite meminta ringkasan tahunan dari isu-isu paling material yang ditangani Unilever, yang pada tahun 2015 termasuk isu-isu seperti perubahan iklim, pajak makanan dan minuman, penggunaan teknologi yang bertanggung jawab dan hak asasi manusia dan tenaga kerja.

Mengingat peran komite dalam memastikan reputasi Unilever dikelola dengan baik, komite juga dapat mencari pandangan independen tentang bagaimana Unilever dirasakan di masyarakat. Salah satu survei tahunan utama tentang reputasi dalam keberlanjutan dilakukan oleh sebuah lembaga penelitian dan metodologinya mengacu pada pandangan lebih dari 800 pakar keberlanjutan di lebih dari 80 negara. Ini mengungkapkan bahwa semakin banyak dari mereka yang melihat bahwa kepemimpinan perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan terutama didorong dengan menjadikan keberlanjutan sebagai bagian dari model bisnis inti perusahaan. Sekitar 38 persen responden mengatakan bahwa Unilever 'mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi bisnisnya', menempatkannya jauh di atas yang lain dalam hal ini.

BAB 21

KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

21.1 ARSITEKTUR, STRATEGI, DAN PROTOKOL

Bagian ini memberikan informasi tentang arsitektur, strategi, dan protokol risiko (RASP) untuk suatu organisasi. RASP memberikan rincian kerangka manajemen risiko untuk organisasi dan ini membantu untuk menentukan konteks manajemen risiko. Tabel 21.1 menjelaskan fitur-fitur utama dari arsitektur risiko, strategi dan protokol secara lebih rinci. Komponen terpenting dari RASP adalah pernyataan kebijakan manajemen risiko. Kebijakan RM akan menetapkan strategi keseluruhan organisasi menuju manajemen risiko. Bagian lain dari manual manajemen risiko secara keseluruhan mendefinisikan peran dan tanggung jawab manajemen risiko dan menetapkan protokol yang harus diikuti.

Arsitektur risiko, strategi dan protokol menciptakan kerangka kerja risiko yang mendukung proses manajemen risiko. British Standard BS 31100 memberikan catatan tentang kerangka manajemen risiko yang menyatakan bahwa itu harus mencakup tujuan, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko (strategi), dan pengaturan organisasi yang mencakup rencana, hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan (arsitektur), dan bahwa kerangka kerja tersebut harus tertanam dalam kebijakan dan praktik (protokol) strategis dan operasional organisasi secara keseluruhan.

Arsitektur risiko, strategi, dan protokol setara dengan kerangka kerja risiko, seperti yang dijelaskan dalam ISO 31000. Akibatnya, arsitektur, strategi, dan protokol risiko mewakili konteks manajemen risiko dalam organisasi. Komponen strategi risiko biasanya akan ditetapkan sebagai pernyataan satu halaman tentang apa yang ingin dicapai organisasi sehubungan dengan manajemen risiko. ISO 31000 mengacu pada pernyataan satu halaman ini sebagai kebijakan manajemen risiko.

Kebijakan manajemen risiko akan menjadi bagian dari manual manajemen risiko yang lebih besar di banyak organisasi. Sebagian besar organisasi besar akan mendokumentasikan protokol risiko mereka sebagai seperangkat pedoman manajemen risiko. Kisaran pedoman yang diperlukan akan bervariasi sesuai dengan ukuran, sifat dan kompleksitas organisasi. Jenis-jenis dokumentasi yang perlu disimpan adalah sebagai berikut:

- catatan administrasi manajemen risiko;
- respon risiko dan rencana perbaikan;
- laporan dan rekomendasi acara;
- kinerja risiko dan laporan pemantauan.

Salah satu dokumen standar yang dihasilkan oleh organisasi sebagai bagian dari inisiatif manajemen risiko mereka adalah daftar risiko. Register risiko dapat diproduksi untuk berbagai tujuan operasional, proyek dan strategis. Kemungkinan format daftar risiko dibahas dalam Bab 7 dan format dasarnya diilustrasikan pada Tabel 7.1.

Tabel 21.1 Kerangka kerja manajemen risiko

<p>Arsitektur manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktur komite dan kerangka acuan • Peran dan tanggung jawab • Persyaratan pelaporan internal • Kontrol pelaporan eksternal • Pengaturan jaminan manajemen risiko
<p>Strategi manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofi manajemen risiko • Pengaturan untuk menanamkan manajemen risiko • Selera risiko dan sikap terhadap risiko • Tes benchmark untuk signifikansi • Pernyataan/kebijakan risiko tertentu • Teknik penilaian risiko • Prioritas risiko untuk tahun ini
<p>Protokol manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alat dan teknik • Sistem klasifikasi risiko • Prosedur penilaian risiko • Aturan dan prosedur pengendalian risiko • Menanggapi insiden, masalah, dan peristiwa • Dokumentasi dan penyimpanan catatan • Pelatihan dan komunikasi • Prosedur dan protokol audit • Pelaporan/pengungkapan/sertifikasi

Hubungan kerja antara manajemen risiko dan audit internal sangat penting. Keahlian manajemen risiko terletak pada penilaian risiko dan identifikasi kontrol yang ada dan kontrol tambahan. Audit internal memiliki keahliannya dalam mengevaluasi pengendalian dan menguji efisiensi dan efektivitasnya. Implementasi yang sukses dari inisiatif manajemen risiko akan membutuhkan kerja sama dan pemahaman yang erat antara manajemen risiko dan audit internal. RASP harus menjelaskan secara rinci bagaimana kerja sama yang erat ini akan dicapai dalam praktik.

Arsitektur risiko mendefinisikan bagaimana informasi tentang risiko dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Strategi risiko mendefinisikan tujuan keseluruhan yang ingin dicapai organisasi sehubungan dengan manajemen risiko. Protokol risiko adalah sistem, standar, dan prosedur yang diterapkan untuk memenuhi strategi risiko yang ditetapkan. Arsitektur risiko merupakan bagian dari kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja manajemen risiko, pada gilirannya, adalah bagian dari keseluruhan pengaturan tata kelola risiko dalam organisasi.

Kebijakan Manajemen Risiko untuk Dewan

Pengantar

Manajemen risiko merupakan bagian integral dari praktik manajemen yang baik dan bagian penting dari tata kelola perusahaan. Pernyataan strategi ini menguraikan pengaturan yang dilakukan untuk memastikan dewan mengidentifikasi dan menangani risiko utama yang dihadapinya. Dewan telah mengadopsi pengaturan manajemen risiko proaktif untuk memungkinkan keputusan didasarkan pada risiko yang dinilai secara komprehensif, memastikan tindakan yang tepat diambil pada waktu yang tepat. Seberapa sukses dewan dalam menangani risiko yang dihadapinya dapat berdampak besar pada pencapaian strategi utama, prioritas, dan pemberian layanan kepada masyarakat. Strategi manajemen risiko membantu mendukung tujuan dewan menjadi organisasi kelas dunia.

Tujuan

Tujuan dari strategi ini adalah untuk:

- sepenuhnya mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam budaya dewan dan proses perencanaan strategis dan layanannya;
- memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko dipahami dan diterapkan oleh staf dengan tanggung jawab operasional atas risiko;
- mengkomunikasikan pendekatan manajemen risiko dewan kepada pemangku kepentingan;
- memastikan manfaat manajemen risiko diwujudkan melalui memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman;
- memastikan konsistensi di seluruh dewan dalam pengelolaan risiko.

Manajemen Risiko

Fokus manajemen risiko yang baik adalah identifikasi dan penanganan risiko. Ini meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan mengurangi kemungkinan kegagalan dan ketidakpastian mencapai tujuan. Manajemen risiko harus menjadi proses yang berkelanjutan dan berkembang yang berjalan di seluruh strategi dan pemberian layanan dewan. Mempelajari pelajaran dari aktivitas masa lalu membantu menginformasikan keputusan saat ini dan masa depan dengan mengurangi ancaman dan mengoptimalkan pemanfaatan peluang. Merayakan dan mengomunikasikan manajemen risiko yang sukses pada gilirannya mendorong pendekatan yang lebih berani tetapi penuh perhitungan.

21.2 ARSITEKTUR RISIKO

Organisasi manajemen risiko dan pengaturan suatu organisasi dapat digambarkan sebagai arsitektur risiko. Arsitektur risiko menetapkan jalur komunikasi untuk melaporkan masalah dan kejadian manajemen risiko. Sangat penting bahwa arsitektur risiko memperkuat fakta bahwa tanggung jawab untuk mengelola risiko tetap pada pemilik risiko itu. Agar manajemen risiko dapat sepenuhnya dimasukkan ke dalam proses inti dan operasi organisasi, diperlukan pernyataan tanggung jawab manajemen risiko yang jelas. Selain itu, sebagai bagian dari analisis setiap risiko signifikan, tanggung jawab manajemen risiko perlu dialokasikan dengan jelas ke aspek pengelolaan risiko berikut ini:

- pengembangan strategi dan standar risiko;

- penerapan standar dan prosedur yang disepakati;
- kepatuhan audit dengan standar yang disepakati.

Arsitektur risiko dapat direpresentasikan secara diagram sebagai sarana untuk mengidentifikasi komite dengan tanggung jawab manajemen risiko dan hubungan antara komite tersebut. Pentingnya arsitektur risiko suatu organisasi dibahas dalam Bab 22 dan contoh arsitektur risiko tipikal disediakan. Arsitektur risiko akan mencakup rincian kerangka acuan dari berbagai komite. Ini akan mencakup rincian keanggotaan dan tanggung jawab berbagai komite. Arsitektur risiko juga harus memberikan informasi tentang bagaimana informasi risiko dikomunikasikan antara berbagai komite.

Arsitektur risiko menunjukkan hubungan antara berbagai komite yang telah dibentuk dalam organisasi. Keanggotaan dan tanggung jawab komite perlu ditetapkan dalam kerangka acuan yang sesuai. Arsitektur risiko juga akan mencakup rincian laporan yang diterima oleh masing-masing komite dan laporan yang diperlukan dari komite tersebut. Sebuah aspek penting dari arsitektur risiko adalah untuk memastikan bahwa prosedur eskalasi risiko tertanam dalam organisasi, termasuk pengaturan pelaporan pelanggaran yang tepat.

Ketika mempertimbangkan berbagai dokumentasi yang perlu dibuat, organisasi harus membedakan antara protokol risiko yang dicatat dalam manual manajemen risiko dan dokumen atau laporan yang dimaksudkan untuk melacak dan memantau perubahan dan perbaikan. Manual manajemen risiko dapat dianggap sebagai catatan statis dari proses dan prosedur, sedangkan dokumentasi lainnya, misalnya daftar risiko, harus menjadi catatan dinamis dari tindakan yang direncanakan atau sedang berlangsung. Akibatnya, daftar risiko harus dianggap sebagai rencana tindakan manajemen risiko.

21.3 STRATEGI MANAJEMEN RISIKO

Penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang ditetapkan dengan jelas dalam kaitannya dengan manajemen risiko. Strategi manajemen risiko untuk organisasi akan ditetapkan dalam pernyataan kebijakan manajemen risiko. Strategi perlu didasarkan pada pendekatan keseluruhan organisasi terhadap risiko dan manajemen risiko. Komponen penting dari strategi risiko itu adalah persyaratan bahwa ada masukan manajemen risiko ke dalam strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC).

Untuk menetapkan strategi manajemen risiko, keputusan penting perlu dibuat tentang selera risiko organisasi. Selera risiko dibahas lebih rinci dalam Bab 25. Selera risiko akan didasarkan pada investasi peluang, penerimaan kontrol dan toleransi bahaya organisasi. Adalah penting bahwa selera risiko berada dalam kapasitas risiko total organisasi. Keputusan akan perlu diambil tentang bagaimana kapasitas risiko akan dihitung. Juga, pemikiran perlu diberikan tentang bagaimana total eksposur risiko organisasi akan dicatat dan digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Pengukuran eksposur risiko total suatu organisasi merupakan fitur penting dari manajemen risiko operasional, seperti yang dibahas dalam Bab 30. Ada keputusan penting yang harus diambil terkait dengan proses risiko yang akan diadopsi oleh organisasi, serta keputusan tentang desain dan implementasi inisiatif manajemen risiko yang akan direncanakan dan diimplementasikan untuk memenuhi persyaratan strategi risiko.

Strategi manajemen risiko akan mencakup perincian tentang apa yang ingin dicapai organisasi sehubungan dengan manajemen risiko. Strategi tersebut dapat menetapkan rincian tingkat maturitas risiko yang diinginkan, bersama dengan informasi tentang tingkat kontribusi yang diharapkan dari manajemen risiko. Akibatnya, strategi manajemen risiko akan menetapkan cara di mana aktivitas manajemen risiko diselaraskan dengan aktivitas lain dalam organisasi dan kontribusi yang diharapkan dari aktivitas manajemen risiko.

21.4 PROTOKOL MANAJEMEN RISIKO

Manual manajemen risiko akan menetapkan tanggung jawab atas risiko serta pengaturan untuk menerapkan kebijakan. Protokol manajemen risiko akan ditetapkan dalam serangkaian prosedur dan pedoman risiko dan ini akan dijelaskan nanti dalam bab ini. Prosedur dan protokol untuk melakukan penilaian risiko terhadap strategi, proyek dan operasi perlu ditetapkan secara tertulis. Organisasi juga perlu membuat panduan tentang frekuensi dan sifat laporan risiko dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi.

Tabel 21.2 Jenis dokumentasi RM

Tata kelola risiko
Kebijakan manajemen risiko (dan prioritas)
Pernyataan risiko khusus (kebijakan kesehatan dan keselamatan)
Kerangka acuan komite risiko/audit
Protokol dan prosedur risiko
Catatan pelatihan kesadaran risiko
Respons risiko
Hasil penilaian risiko (risk register)
Standar pengendalian risiko
Rekomendasi peningkatan risiko
Laporan jaminan risiko
Rencana kelangsungan bisnis/rencana pemulihan bencana
Laporan acara
Laporan dan rekomendasi kerugian/klaim
Laporan hukum dan litigasi
Tindakan penegakan/keluhan pelanggan
Investigasi insiden dan nyaris celaka
Laporan kinerja bisnis/indikator kinerja utama
Kinerja risiko
Kontrol pengembalian penilaian diri risiko (CRSA)
Prosedur dan protokol audit
Laporan audit internal
Laporan manajemen risiko unit
Laporan pengungkapan eksternal

Biasanya, protokol manajemen risiko perlu ditinjau setiap tahun, sehingga tetap mutakhir. Protokol risiko juga harus menjelaskan tingkat pencatatan yang diperlukan. Kisaran dokumentasi manajemen risiko yang mungkin diperlukan sangat luas dan Tabel 21.2 memberikan gambaran umum tentang jenis dokumen yang mungkin sesuai. Protokol manajemen risiko menggambarkan berbagai aktivitas yang dilakukan atas nama manajemen risiko. Protokol mendefinisikan kegiatan yang harus dilakukan dan bagaimana mereka akan dilakukan. Pedoman manajemen risiko biasanya mengacu pada standar yang harus dicapai. Dalam beberapa kasus, mereka menyertakan rincian kontrol yang ada. Hal ini terutama berlaku untuk pedoman yang mengidentifikasi prosedur yang harus dilakukan. Prosedur ini akan memberikan arahan bagi direktur, manajer dan staf dalam organisasi.

21.5 PANDUAN MANAJEMEN RISIKO

Luasnya dokumentasi yang dihasilkan oleh suatu organisasi sehubungan dengan manajemen risiko akan sangat bervariasi. Dokumentasi yang dihasilkan harus proporsional dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi, sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen risiko, sebagaimana tercantum pada Tabel 5.1. Apa pun yang dihasilkan perlu disusun sedemikian rupa agar sesuai dengan organisasi dan selaras dengan kegiatan lain yang terjadi di dalam organisasi. Bagian pertama dari panduan manajemen risiko adalah kebijakan manajemen risiko. Contoh pernyataan kebijakan manajemen risiko untuk dewan disajikan dalam kotak di halaman 246. Kebijakan tersebut menetapkan strategi risiko untuk organisasi. Ini adalah pernyataan niat dan menetapkan konteks manajemen risiko untuk organisasi. Kebijakan manajemen risiko harus memfasilitasi keberhasilan penerapan manajemen risiko dalam organisasi.

Manual manajemen risiko berisi rincian semua tanggung jawab, prosedur, protokol dan pedoman mengenai proses manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko untuk organisasi. Ilustrasi isi yang sesuai untuk manual manajemen risiko disajikan pada Tabel 21.3. Manual harus mengkonfirmasi protokol untuk melakukan kegiatan, seperti yang ditetapkan dalam pedoman risiko untuk organisasi. Pedoman risiko dapat dibuat sebagai kumpulan dokumen yang terpisah, sehingga dapat lebih mudah diperbarui. Manual manajemen risiko akan mencakup strategi yang ingin dicapai organisasi sehubungan dengan manajemen risiko, sebagai kebijakan manajemen risiko. Manual manajemen risiko juga akan mengatur rincian sistem dan prosedur yang akan diterapkan untuk memantau kinerja, serta sarana untuk pelaporan dan komunikasi tentang manajemen risiko. Ini akan, pada dasarnya, menentukan konteks di mana kegiatan manajemen risiko berlangsung.

Tabel 21.3 Manual manajemen risiko

Manual manajemen risiko harus mencakup bagian-bagian berikut:

- Manajemen risiko dan tujuan pengendalian internal
- Pernyataan sikap organisasi terhadap risiko (strategi risiko)
- Deskripsi lingkungan pengendalian
- Tingkat dan sifat risiko yang dapat diterima

- Organisasi dan pengaturan manajemen risiko (arsitektur risiko)
- Pengaturan untuk mengkomunikasikan informasi risiko
- Prosedur standar untuk pengenalan dan penilaian risiko (risk assessment)
- Daftar dokumentasi untuk menganalisis dan melaporkan risiko (protokol risiko)
- Persyaratan mitigasi risiko dan mekanisme kontrol
- Alokasi peran dan tanggung jawab manajemen risiko
- Kriteria untuk memantau dan membandingkan risiko
- Alokasi sumber daya yang sesuai
- Prioritas risiko dan target kinerja
- Kalender manajemen risiko untuk tahun mendatang

Serangkaian protokol atau pedoman manajemen risiko perlu dibuat, dan seperangkat protokol tipikal tercantum dalam Tabel 21.4. Protokol risiko memberikan lebih banyak informasi tentang bagaimana protokol risiko harus ditafsirkan dan bagaimana protokol tersebut harus disampaikan. Protokol manajemen risiko dapat dilihat sebagai instruksi tetap yang berkaitan dengan manajemen risiko. Mereka akan sering membutuhkan penyimpanan catatan, misalnya daftar risiko.

Tabel 21.4 Protokol manajemen risiko

1. Prosedur penilaian risiko
Prosedur tata kelola
Respons terhadap risiko signifikan
Proyek dan persetujuan CapEx
Prosedur untuk strategi dan anggaran
2. Tujuan pengendalian risiko
Pedoman manajemen merek
Kesehatan dan keselamatan kerja
Perlindungan lingkungan
Manajemen risiko kontrak
3. Pengaturan sumber daya risiko
Manajemen peluang
Alokasi sumber daya proyek
Program asuransi
Perusahaan asuransi tawanan
4. Persyaratan perencanaan reaksi
Manajemen kerugian dan klaim
Perencanaan bencana dan pemulihan
Prosedur penahanan biaya
Penyimpanan catatan manajemen risiko
5. Sistem jaminan risiko
Pemeliharaan daftar risiko

Komite RM perusahaan
 Kerangka acuan untuk komite audit
 Kontrol pengaturan sertifikasi mandiri

Protokol atau pedoman manajemen risiko yang terperinci akan menetapkan:

- prosedur penilaian risiko;
- tujuan pengendalian risiko;
- pengaturan sumber daya risiko;
- persyaratan perencanaan reaksi;
- sistem jaminan risiko.

Kerangka atau arsitektur risiko yang telah ditetapkan untuk mencapai manajemen risiko yang memadai juga harus disajikan dalam manual manajemen risiko. Selanjutnya, masing-masing perusahaan dalam grup akan beroperasi dalam kerangka kerja yang ditetapkan dan mengatur prosedur dan protokol tambahan mereka sendiri jika diperlukan. Secara khusus, manual manajemen risiko harus mencakup rincian setidaknya sebagai berikut:

- anggota dewan yang bertanggung jawab atas manajemen risiko;
- bahasa dan persepsi risiko dalam organisasi;
- kerangka kerja untuk mengidentifikasi risiko signifikan;
- peran manajer risiko dan auditor internal;
- kerangka acuan untuk komite manajemen risiko;
- struktur manajemen risiko atau arsitektur risiko.

Banyak organisasi merasa perlu untuk memperbarui manual manajemen risiko setiap tahun, bahkan jika strategi manajemen risiko secara keseluruhan tetap tidak berubah. Hal ini dilakukan karena sejumlah alasan, termasuk keinginan untuk memastikan bahwa aktivitas manajemen risiko dan pendekatan manajemen risiko secara keseluruhan sejalan dengan praktik terbaik saat ini. Memperbarui manual manajemen risiko, termasuk kebijakan manajemen risiko, setiap tahun juga memberi organisasi kesempatan untuk mengidentifikasi prioritas risiko untuk tahun mendatang dan memastikan bahwa perhatian yang tepat diberikan pada risiko yang signifikan. Menerbitkan kebijakan manajemen risiko yang diperbarui setiap tahun juga memastikan bahwa dewan memberikan perhatian yang tepat terhadap manajemen risiko dan bahwa organisasi memahami bahwa ini adalah aktivitas dinamis yang memerlukan perhatian manajemen terus-menerus.

21.6 DOKUMENTASI MANAJEMEN RISIKO

Tabel 21.4 menunjukkan sejauh mana pedoman atau protokol manajemen risiko yang mungkin perlu dibuat oleh suatu organisasi. Ini tidak boleh dilihat sebagai daftar yang lengkap dan jenis protokol, pedoman, atau prosedur lain mungkin diperlukan, tergantung pada sifat pasti organisasi dan strategi risiko yang diikutinya.

Penyusunan manual manajemen risiko, termasuk pernyataan kebijakan, merupakan kesempatan yang baik bagi organisasi untuk menetapkan prosedur rinci tentang berbagai topik manajemen risiko, serta menetapkan prioritas manajemen risiko untuk tahun

berikutnya. Misalnya, banyak organisasi membuat kebijakan dan prosedur kesehatan dan keselamatan dan/atau lingkungan tahunan, dan ini harus menjadi bagian integral dari dokumentasi manajemen risiko. Banyak organisasi menghadapi risiko signifikan yang memerlukan perhatian manajemen rutin atau bahkan konstan. Hal ini terutama berlaku dalam kasus risiko bahaya, di mana kebijakan dan prosedur kesehatan dan keselamatan, rencana kelangsungan bisnis dan rencana pemulihan bencana (misalnya) perlu diperbarui secara rutin.

Bagi banyak organisasi, pedoman risiko akan dibuat secara tertulis. Organisasi lain akan mengoperasikan cara yang lebih informal untuk menanamkan manajemen risiko ke dalam aktivitas manajemen. Pedoman risiko sering kali mencakup rincian struktur manajemen risiko yang ada di organisasi. Juga, rincian strategi risiko dan protokol risiko perlu dimasukkan dalam pedoman risiko. Mereka juga harus memasukkan rincian tanggung jawab pengendalian (internal) para manajer. Struktur yang dijelaskan pada Tabel 21.4 memperkuat pentingnya aktivitas yang terlibat dalam proses manajemen risiko. Masing-masing aktivitas tersebut menghasilkan beberapa keluaran, dan keluaran yang dibutuhkan dapat didiskusikan dalam panduan risiko.

Pedoman tersebut tidak perlu mencakup seperangkat pengendalian risiko atau standar pengendalian kerugian, tetapi harus menjelaskan bagaimana keputusan pengendalian risiko akan diambil, diterapkan, dan diaudit. Faktanya, pedoman risiko untuk kelompok perusahaan yang beragam tidak dapat mencakup persyaratan dan standar kontrol fisik. Setiap unit, divisi atau departemen harus menetapkan standarnya sendiri untuk pengendalian risiko, termasuk kesehatan dan keselamatan, keselamatan kebakaran, keamanan fisik, keamanan informasi dan perlindungan lingkungan. Ini mungkin tepat karena sifat beragam dari unit yang berbeda dalam organisasi. Pedoman risiko harus menentukan cara untuk mencapai manajemen risiko tertanam dalam organisasi. Penetapan strategi, standar dan prosedur perlu dilakukan dalam kerangka pedoman risiko. Format pedoman risiko akan tergantung pada organisasi dan sifat risiko yang dihadapinya.

Biasanya, pedoman ini akan berisi informasi setidaknya sebagai berikut:

- prosedur keuangan dan otorisasi;
- pengaturan asuransi;
- tanggung jawab pengendalian manajer;
- manajemen risiko proyek;
- pelaporan dan investigasi insiden;
- perencanaan acara dan reaksi;
- tujuan dan tanggung jawab pengendalian risiko fisik.

Tabel 21.2 menetapkan berbagai dokumentasi manajemen risiko yang mungkin perlu disimpan oleh organisasi. Agar berhasil menanamkan manajemen risiko, perlu untuk memelihara berbagai catatan manajemen risiko. Catatan ini akan mencakup rincian berbagai kegiatan manajemen risiko, termasuk:

- administrasi manajemen risiko;
- respon risiko dan rencana perbaikan;
- laporan dan rekomendasi acara;

- kinerja risiko dan laporan sertifikasi.

Manajemen risiko yang tertanam akan tercapai ketika siklus kegiatan manajemen risiko sepenuhnya selaras dengan siklus perencanaan organisasi. Tujuan utama dari pedoman risiko adalah untuk membantu manajer memahami kerangka manajemen risiko organisasi. Pemahaman ini akan memastikan bahwa manajer memberikan perhatian yang tepat terhadap implikasi risiko ketika membuat keputusan. Panduan risiko untuk organisasi juga memberikan panduan praktis kepada manajer tentang bagaimana memenuhi tanggung jawab manajemen risiko mereka. Menyimpan catatan yang diperlukan akan memungkinkan organisasi untuk menunjukkan keberhasilan penerapan pedoman risiko. Dokumentasi administrasi manajemen risiko harus mencakup (setidaknya) item yang tercantum dalam Tabel 21.2.

Bukanlah maksud bahwa penyimpanan catatan manajemen risiko menjadi terlalu birokratis atau membebani. Namun, catatan yang memadai perlu disimpan sehingga informasi tersedia untuk pengambilan keputusan, saran yang diperlukan untuk manajer dapat diakses dan konfirmasi dapat diberikan kepada auditor bahwa pengendalian yang diperlukan telah diterapkan dengan benar. Pentingnya pencatatan disorot di bawah ini.

Pentingnya catatan

Ada banyak manfaat yang bisa diperoleh dari penerapan manajemen arsip. Manajemen arsip adalah pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi organisasi dan menawarkan manfaat bisnis yang signifikan. Manajemen catatan:

- mengurangi waktu yang dihabiskan oleh staf untuk mencari informasi;
- memfasilitasi pembagian informasi yang efektif;
- mengurangi duplikasi informasi yang tidak perlu;
- mengidentifikasi berapa lama catatan perlu disimpan;
- mengoptimalkan penerimaan hukum dari catatan untuk membela litigasi berbahaya;
- mendukung manajemen risiko dan perencanaan kelangsungan bisnis.

Singkatnya, manajemen arsip meningkatkan kontrol atas aset informasi, membebaskan waktu staf dan sumber daya lainnya, dan membantu melindungi individu dan organisasi dari berbagai risiko. Manajemen arsip berarti bahwa terlalu banyak ketergantungan tidak ditempatkan pada ingatan beberapa individu.

Satu-satunya alasan untuk melakukan penilaian risiko adalah agar pengendalian saat ini dapat divalidasi dan kebutuhan akan tindakan lebih lanjut untuk meningkatkan pengendalian risiko dapat diidentifikasi. Daftar risiko adalah sarana untuk merekam informasi tentang pengendalian saat ini dan rincian pengendalian tambahan yang dimaksudkan. Penting bahwa daftar risiko tidak boleh menjadi dokumen statis. Ini harus diperlakukan sebagai elemen dinamis dan dianggap sebagai rencana tindakan risiko untuk unit atau organisasi secara keseluruhan. Selain rencana respons risiko, informasi juga perlu dicatat tentang tanggung jawab untuk pengendalian individu. Jika kontrol tambahan diperlukan, maka tenggat waktu, serta tanggung jawab, untuk penerapan kontrol yang ditingkatkan tersebut harus dicatat.

Bagian Empat dari buku ini membahas opsi respons risiko secara lebih rinci. Untuk risiko bahaya dan risiko pengendalian, daftar risiko adalah lokasi untuk mencatat rincian ancaman yang signifikan. Analisis rinci rencana peningkatan risiko akan diperlukan. Seringkali,

rencana peningkatan risiko akan memerlukan pengeluaran modal, dan ini mungkin perlu disetujui melalui prosedur otorisasi pengeluaran dalam organisasi. Sudah menjadi praktik standar untuk menghasilkan daftar risiko untuk proyek, terutama untuk proyek konstruksi dan perangkat lunak. Risiko terhadap proyek konstruksi dan perangkat lunak dapat menciptakan banyak ketidakpastian dan risiko biasanya berupa risiko pengendalian. Sekali lagi, catatan tindakan yang diambil untuk meminimalkan ketidakpastian harus bersifat dinamis, dan tindakan selanjutnya harus direncanakan.

Ini adalah kritik umum dari daftar risiko bahwa mereka dilakukan sekali atau dua kali setahun dan mewakili gambaran statis dari risiko yang dihadapi organisasi. Agar efektif dan memberikan kontribusi yang signifikan, manajemen risiko perlu menjadi aktivitas dinamis yang menghasilkan output yang berdampak pada organisasi. Jika ini akan terjadi, maka daftar risiko perlu menjadi dokumen yang mendorong perubahan dan perbaikan. Mungkin, akan lebih baik jika daftar risiko disebut sebagai 'rencana tindakan manajemen risiko' untuk organisasi. Laporan, analisis, dan rekomendasi peristiwa terkait dengan pencatatan rincian peristiwa yang terjadi dan mengelola dampak dan konsekuensi dari peristiwa tersebut. Rincian investigasi insiden dan analisis kinerja operasi bisnis, bersama dengan rekomendasi peningkatan risiko, semuanya tercakup dalam jenis dokumentasi manajemen risiko ini. Rekomendasi peningkatan risiko mengatasi kelemahan kontrol yang signifikan dan bertujuan untuk menghilangkan potensi kegagalan material atau signifikan di masa depan.

Pencatatan kejadian merupakan kegiatan yang penting, terutama yang berkaitan dengan risiko bahaya. Juga, merekam dan menganalisis peristiwa selama proyek akan menjadi sangat penting. Laporan kejadian paling relevan dengan risiko bahaya dan pengendalian. Evaluasi tahunan kinerja risiko juga akan menghasilkan laporan yang memerlukan analisis rinci. Evaluasi kinerja risiko merupakan peran penting bagi audit internal. Manajemen risiko klinis adalah cabang disiplin manajemen risiko yang berkembang dengan baik. Penyimpanan catatan yang akurat sangat penting untuk mengidentifikasi bahwa tindakan mitigasi risiko yang tepat telah dilakukan, serta untuk menyediakan catatan setiap kecelakaan klinis yang terjadi. Kotak di bawah ini memberikan gambaran tentang pentingnya pencatatan dalam kaitannya dengan pengelolaan risiko klinis.

Mengelola Risiko Klinis

Bahkan jika semua kejadian klinis yang merugikan dapat dihindari, biaya hukum dari litigasi malpraktik tidak dapat dihilangkan. Sementara sangat sedikit cedera akibat kelalaian yang mengarah pada klaim, ada banyak klaim kelalaian dalam kasus di mana tidak ada cedera dan tidak ada kelalaian. Ini berarti bahwa, jika proses dan sistem manajemen risiko yang tepat diterapkan, rumah sakit dan dokter harus dapat membantah tuduhan kelalaian dalam keadaan ini dan dengan sukses menyatakan bahwa tidak ada pembayaran kompensasi yang harus dilakukan.

Pelaksanaan kegiatan manajemen risiko di rumah sakit merupakan tanggung jawab langsung dari manajemen rumah sakit. Namun demikian, dokter memiliki peran penting untuk dimainkan dengan mengembangkan pemahaman tentang pentingnya manajemen risiko dan membantu merancang pendekatan praktis untuk mencatat bahwa prosedur telah diikuti dan setiap insiden telah dicatat.

Laporan kinerja dan sertifikasi risiko mencakup pertimbangan dan analisis laporan awal hasil operasi, serta pernyataan yang lebih formal dan laporan bersertifikat kepada pemangku kepentingan. Dalam beberapa kasus, sertifikasi hasil operasi organisasi akan dilakukan sebagai pengesahan formal hasil operasi. Pendekatan ini disyaratkan oleh Sarbanes-Oxley Act dalam kaitannya dengan pelaporan keuangan.

Pengesahan ini akan sering dilakukan oleh pihak ketiga, seperti auditor eksternal. Pengesahan seperti itu juga bisa berhubungan dengan evaluasi efektivitas kegiatan pengendalian.

Manajemen akan tertarik untuk menerima rincian kinerja risiko. Ini akan menjadi sangat penting ketika organisasi dihadapkan pada portofolio risiko yang membawa total eksposur risiko mendekati batas selera risiko dan/atau kapasitas risiko organisasi. Misalnya, sebuah organisasi mungkin telah menganggarkan untuk tingkat kerugian tertentu dalam kaitannya dengan risiko bahaya. Jika anggaran ini menantang, maka pemantauan kerugian yang cermat akan diperlukan untuk memastikan bahwa paparan terhadap jenis risiko bahaya tertentu tidak terlampaui. Toleransi bahaya mungkin terbatas sehingga organisasi perlu memantau kerugian bahaya dengan sangat hati-hati. Misalnya, perusahaan transportasi perlu memantau jumlah kecelakaan kendaraan bermotor dan frekuensi kerusakan yang terkait dengan kendaraan yang dijalankan perusahaan.

BAB 22

TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN RISIKO

22.1 ALOKASI TANGGUNG JAWAB

Setiap orang yang bekerja untuk suatu organisasi perlu disadarkan akan tanggung jawab manajemen risiko mereka, seperti halnya kontraktor dan pemasok. Ada banyak orang profesional di organisasi besar yang memiliki pemahaman tentang risiko dan memberikan kontribusi besar untuk keberhasilan pengelolaan prioritas risiko yang signifikan. Sayangnya, tidak selalu ada pandangan umum tentang manajemen risiko atau isu-isu yang penting bagi organisasi. Kepemilikan proses inti, ketergantungan utama dan risiko adalah penting, karena memungkinkan manajemen risiko dan komite audit (lihat Bagian Delapan) untuk memantau tindakan dan tanggung jawab. Kepemilikan ini penting untuk semua risiko, meskipun komite audit hanya akan memantau risiko signifikan yang diprioritaskan.

Kebingungan tanggung jawab dan struktur pelaporan harus dihilangkan. Harus ada pernyataan tanggung jawab yang jelas untuk aspek-aspek manajemen berikut dari setiap risiko signifikan yang diprioritaskan:

- menetapkan standar risiko yang diperlukan;
- menerapkan standar risiko;
- memantau kinerja risiko.

Serangkaian tanggung jawab yang terperinci akan memastikan bahwa peran pemilik risiko, pemilik proses, audit internal, fungsi manajemen risiko, anggota staf, kontraktor, dan operasi yang dialihdayakan serta yang lainnya didefinisikan dan dipahami dengan jelas. Alokasi tanggung jawab kepada komite, sebagai bagian dari arsitektur risiko juga merupakan pertimbangan penting. Keanggotaan, tanggung jawab dan struktur pelaporan biasanya akan dijelaskan dalam kerangka acuan masing-masing komite.

Informasi tentang kepemilikan setiap prioritas risiko signifikan harus dimasukkan dalam daftar risiko. Adalah penting bahwa aktivitas manajer risiko, komite manajemen risiko, komite audit, auditor internal, dan lainnya tidak mengurangi kepemilikan lokal atas risiko yang signifikan. Manajer harus melihat kepemilikan risiko sebagai bagian integral dari pengelolaan proses inti dan aktivitas bisnis, bukan sebagai masalah terpisah yang menjadi tanggung jawab spesialis manajemen risiko profesional dan/atau praktisi audit internal.

22.2 RENTANG TANGGUNG JAWAB

Tabel 22.1 menyajikan contoh-contoh rentang tanggung jawab manajemen risiko dari manajemen lini, departemen fungsional utama, dan karyawan individu yang terlibat dalam manajemen risiko. Profesional manajemen risiko yang terlibat akan mencakup individu-individu berikut (setidaknya), tergantung pada ukuran organisasi:

- manajer risiko asuransi;
- bendahara perusahaan;
- direktur keuangan;

- auditor internal;
- manajer kepatuhan;
- manajer kesehatan, keselamatan dan lingkungan;
- manajer kelangsungan bisnis.

Struktur Tabel 22.1 juga penting. Butir 1, 2 dan 3 mengalokasikan tanggung jawab kepada manajemen organisasi. Butir 1 berkaitan dengan alokasi tanggung jawab kepada manajemen puncak, menjadi dewan dan eksekutif. Butir 2 berkaitan dengan alokasi tanggung jawab kepada kepala departemen atau manajemen menengah. Butir 3 berkaitan dengan alokasi tanggung jawab manajemen risiko kepada staf. Bersama-sama, ketiga lapisan manajemen ini mewakili garis pertahanan pertama dalam memastikan bahwa perhatian yang memadai diberikan pada manajemen risiko dan pengendalian internal.

Butir 4 dari Tabel 22.1 menjelaskan tanggung jawab manajer risiko untuk organisasi. Butir 5 menetapkan tanggung jawab fungsi manajemen risiko spesialis, seperti kesehatan dan keselamatan atau kelangsungan bisnis. Dalam memberikan dukungan spesialis kepada manajemen, fungsi-fungsi ini dapat dianggap sebagai garis pertahanan kedua dalam mencapai manajemen risiko dan pengendalian internal yang memuaskan. Butir 6 dari Tabel 22.1 menetapkan tanggung jawab manajer audit internal. Kegiatan audit internal dapat dianggap sebagai garis pertahanan ketiga dalam memastikan standar manajemen risiko dan pengendalian internal yang memadai. Secara eksternal, pialang asuransi, perusahaan asuransi, firma akuntansi, dan auditor eksternal juga memiliki kontribusi untuk meningkatkan manajemen risiko dalam organisasi klien mereka. Adalah penting bahwa profesional manajemen risiko bekerja sama. Namun, penting juga bahwa manfaat manajemen risiko dimasukkan ke dalam proses inti organisasi.

Tabel 22.1 Tanggung jawab manajemen risiko

1. Tanggung jawab manajemen risiko utama untuk CEO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan pendekatan strategis terhadap risiko • Menetapkan struktur untuk manajemen risiko • Pahami risiko paling signifikan • Pertimbangkan implikasi risiko dari keputusan yang buruk • Kelola organisasi dalam krisis 	
<hr/>	
2. Tanggung jawab RM utama untuk manajer lokasi:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bangun budaya sadar risiko di dalam lokasi • Menyetujui target kinerja manajemen risiko untuk lokasi • Mengevaluasi laporan dari karyawan tentang masalah manajemen risiko • Memastikan penerapan rekomendasi peningkatan risiko • Identifikasi dan laporkan keadaan/risiko yang berubah 	
<hr/>	
3. Tanggung jawab utama RM untuk masing-masing karyawan:	
<ul style="list-style-type: none"> • Memahami, menerima, dan mengimplementasikan proses RM • Laporkan kontrol yang tidak efisien, tidak perlu, atau tidak dapat dijalankan • Laporkan peristiwa kehilangan dan insiden nyaris celaka 	

-
- Bekerja sama dengan manajemen dalam investigasi insiden
 - Pastikan bahwa pengunjung dan kontraktor mematuhi prosedur
-

4. Tanggung jawab manajemen risiko utama untuk manajer risiko:

- Kembangkan kebijakan manajemen risiko dan tetap up-to-date
 - Memfasilitasi budaya sadar risiko dalam organisasi
 - Menetapkan kebijakan dan struktur risiko internal
 - Mengkoordinasikan kegiatan manajemen risiko
 - Mengumpulkan informasi risiko dan menyiapkan laporan untuk dewan
-

5. Tanggung jawab utama RM untuk fungsi manajemen risiko spesialis:

- Membantu perusahaan dalam menetapkan kebijakan risiko spesialis
 - Kembangkan rencana darurat dan pemulihan spesialis
 - Tetap up-to-date dengan perkembangan di bidang spesialis
 - Mendukung investigasi insiden dan nyaris celaka
 - Siapkan laporan terperinci tentang risiko spesialis
-

6. Tanggung jawab manajemen risiko utama untuk manajer audit internal:

- Mengembangkan program audit internal berbasis risiko
 - Audit proses risiko di seluruh organisasi
 - Memberikan jaminan atas pengelolaan risiko
 - Mendukung dan membantu mengembangkan proses manajemen risiko
 - Laporan efisiensi dan efektivitas pengendalian internal
-

Tiga Garis Pertahanan

Tujuan dari manajemen risiko operasional bukan untuk menghilangkan risiko operasional sama sekali, tetapi untuk mengelola risiko ke tingkat yang dapat diterima, dengan mempertimbangkan biaya meminimalkan risiko dibandingkan dengan pengurangan eksposur yang dihasilkan. Strategi untuk mengelola risiko operasional termasuk penghindaran, transfer, penerimaan dan mitigasi dengan kontrol. Untuk memastikan tanggung jawab yang tepat dialokasikan untuk manajemen, pelaporan dan eskalasi risiko operasional, grup mengoperasikan model 'tiga garis pertahanan' yang menguraikan prinsip-prinsip peran, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk manajemen risiko operasional.

Model tiga garis pertahanan dan standar kebijakan berlaku di seluruh grup dan diterapkan dengan mempertimbangkan sifat dan skala bisnis yang mendasarinya. Standar memberikan arahan untuk memberikan manajemen risiko operasional yang efektif. Mereka terdiri dari prinsip dan proses yang memungkinkan identifikasi, penilaian, pengelolaan, pemantauan, dan pelaporan risiko operasional secara konsisten di seluruh grup. Tujuan dari standar ini adalah untuk melindungi grup dari kerugian finansial atau kerusakan pada reputasinya, pelanggan atau stafnya dan untuk memastikan bahwa grup tersebut memenuhi semua persyaratan peraturan dan hukum yang diperlukan.

Ada kebutuhan untuk memastikan bahwa manajemen risiko menerima profil yang cukup tinggi. Biasanya anggota dewan yang mensponsori kesadaran manajemen risiko di dewan dan menyajikan laporan manajemen risiko kepada dewan. Biasanya, manajer risiko

akan melapor kepada anggota dewan tersebut, dan bertanggung jawab atas arsitektur, strategi, dan protokol risiko (RASP). Salah satu tanggung jawab terpenting yang harus dialokasikan adalah sebagai 'pemilik risiko'. ISO Guide 73 mendefinisikan pemilik risiko sebagai 'orang dengan otoritas dan akuntabilitas untuk membuat keputusan untuk memperlakukan, atau tidak memperlakukan risiko'. Panduan tersebut juga menyatakan bahwa siapa pun yang memiliki akuntabilitas untuk suatu tujuan juga memiliki akuntabilitas atas risiko yang terkait dengan tujuan tersebut dan penerapan kontrol untuk mengelola risiko tersebut.

22.3 TANGGUNG JAWAB HUKUM MANAJEMEN

Ada kecenderungan yang berkembang di banyak negara untuk memastikan kejelasan yang lebih besar sehubungan dengan kewajiban direktur perusahaan. Tugas umum direktur telah berkembang dalam hukum umum selama bertahun-tahun di sebagian besar negara. Companies Act 2006 di Inggris telah mengkonsolidasikan tugas hukum umum direktur dan mengkodifikasi tugas umum, sebagai berikut:

- bertindak sesuai dengan tanggung jawab yang dialokasikan;
- bertindak sesuai dengan konstitusi perusahaan;
- mempromosikan keberhasilan perusahaan;
- melakukan penilaian independen;
- melakukan perawatan, keterampilan, dan ketekunan yang wajar;
- menghindari/menyatakan konflik kepentingan;
- tidak menerima manfaat dari pihak ketiga.

Tanggung jawab direksi penting dalam kaitannya dengan manajemen risiko, dan manajemen risiko yang memadai akan membantu keberhasilan pemenuhan kewajiban ini. Manajemen risiko sangat penting dalam mempromosikan keberhasilan organisasi dan menjalankan kehati-hatian, keterampilan, dan ketekunan yang wajar. Direksi organisasi memerlukan pemahaman yang baik tentang manajemen risiko sehingga mereka akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk memenuhi kewajiban hukum dan tugas lainnya.

Biasanya, dewan direksi akan menjadi direktur eksekutif atau non-eksekutif organisasi. Di organisasi tertentu, seperti badan amal dan sebagian besar departemen pemerintah, direktur eksekutif akan bertemu secara terpisah sebagai 'komite eksekutif' dan direktur non-eksekutif akan membentuk 'dewan gubernur'. Biasanya, direktur eksekutif akan menjadi karyawan penuh waktu di organisasi dengan area tanggung jawab tertentu. Direktur non-eksekutif memiliki peran penting dalam manajemen risiko dalam organisasi. Namun, peran ini biasanya terbatas pada aktivitas audit, assurance, dan kepatuhan. Mungkin tidak tepat bagi direktur non-eksekutif untuk terlibat dalam pengelolaan risiko individu, karena konflik dengan tanggung jawab audit non-eksekutif dan karena direktur eksekutif berada dalam posisi yang lebih baik untuk memahami dan menangani risiko yang dihadapi organisasi. Kotak di bawah ini memberikan contoh peran dan harapan direktur non-eksekutif. Secara umum, direktur non-eksekutif tidak boleh terlibat langsung dalam manajemen organisasi sehari-hari. Dalam kebanyakan kasus, peran mereka adalah membantu pembentukan strategi dan pemantauan kinerja. Implementasi strategi menjadi tanggung jawab direktur eksekutif.

Peran Direktur Non-Eksekutif

Peran direktur non-eksekutif memiliki elemen kunci khusus berikut:

Strategi	secara konstruktif menantang dan membantu mengembangkan proposal tentang strategi
Kinerja	meneliti kinerja manajemen
Risiko	menantang integritas informasi keuangan
Kontrol	cari jaminan bahwa kontrol keuangan dan sistem manajemen risiko kuat dan dapat dipertahankan
Orang	menentukan tingkat remunerasi yang sesuai untuk direktur eksekutif dan memiliki peran utama dalam perencanaan suksesi
Keyakinan	berusaha untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dalam perilaku perusahaan
Independensi	menjadi independen dalam penilaian dan mempromosikan keterbukaan dan kepercayaan
Pengetahuan	mendapat informasi yang baik tentang perusahaan dan lingkungan eksternal di mana ia beroperasi, dengan perintah yang kuat dari isu-isu yang relevan

22.4 PERAN MANAJER RISIKO

Peran historis khas dari manajer risiko asuransi disajikan dalam Tabel 22.2. Secara tradisional, manajer risiko telah terlibat dalam menilai kebijakan dan prosedur risiko secara keseluruhan dengan dukungan dari dewan. Keputusan tentang masalah manajemen risiko asuransi dan penyediaan analisis statistik kerugian asuransi telah menjadi bagian dari tanggung jawab historis ini. Manajer risiko asuransi perlu mengevaluasi status manajemen risiko saat ini dan merefleksikan keadaan pasar asuransi saat ini. Kenaikan tarif asuransi dan pendekatan yang lebih canggih untuk pembiayaan risiko telah mempengaruhi jumlah asuransi yang dibeli oleh organisasi besar. Dalam banyak kasus, ada lebih sedikit asuransi yang dibeli dan ini menyebabkan berkurangnya pengeluaran premi dan anggaran yang lebih rendah untuk departemen manajemen risiko asuransi.

Tidak ada posisi pelaporan tunggal yang ditetapkan dalam struktur organisasi untuk manajer risiko. Saat ini, manajer risiko dapat melapor ke sumber daya manusia, direktur keuangan atau sekretaris perusahaan. Terkadang, manajer risiko melapor kepada bendahara perusahaan dan, terkadang, chief executive officer (CEO).

Masih ada kebutuhan akan fasilitator dan koordinator manajemen risiko di sebagian besar organisasi besar. Ini akan memungkinkan organisasi untuk menerapkan alat dan teknik manajemen risiko ke berbagai masalah yang lebih luas. Risiko secara historis dibagi menjadi risiko yang dapat diasuransikan (murni) dan tidak dapat diasuransikan (spekulatif). Dari perspektif kesuksesan bisnis, ini adalah pembagian buatan antara jenis risiko. Manajer risiko harus bertanggung jawab atas pembelajaran perusahaan yang harus dilakukan sehingga organisasi dapat memahami manfaat manajemen risiko. Sebagai orang yang bertanggung jawab atas arsitektur, strategi, dan protokol risiko (RASP), manajer risiko akan bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi, sistem, dan prosedur dimana hasil manajemen risiko yang diperlukan untuk organisasi tercapai.

Tabel 22.2 Peran historis dari manajer risiko asuransi

1. Menetapkan strategi manajemen risiko untuk melindungi properti dan orang-orang perusahaan.
2. Mengkoordinir program asuransi perusahaan melalui perusahaan asuransi captive.
3. Bekerja sama dengan manajer penangkar untuk memaksimalkan kontribusi yang diberikan oleh perusahaan asuransi penangkar.
4. Untuk memelihara hubungan utama perusahaan asuransi, memantau penyedia layanan dan memastikan penempatan kontrak asuransi yang hemat biaya.
5. Untuk mengukur dan memantau biaya kinerja risiko grup dan individu grup perusahaan.
6. Untuk memastikan penyimpanan dan penyimpanan yang memadai dari semua kontrak dan perjanjian asuransi.
7. Mengawasi koordinasi kegiatan penyedia jasa dan penempatan asuransi kelompok dan global.
8. Mengkoordinasikan program survei properti, prosedur manajemen risiko dan skema insentif.

Secara historis, manajer risiko asuransi mungkin tidak terlibat dalam manajemen strategis dan pengembangan organisasi. Peran yang lebih luas yang sekarang dibutuhkan dari seorang manajer risiko harus mengarah pada keterlibatan yang lebih besar dalam manajemen proyek dan perumusan serta penyampaian strategi. Manajer risiko yang menikmati berbagai tanggung jawab akan memiliki peran yang sangat menantang dalam organisasi. Ini akan menjadi peran yang memungkinkan manajer risiko untuk memperoleh tingkat pemahaman dan keterlibatan yang lebih baik daripada yang dicapai oleh sebagian besar peran atau fungsi lainnya.

Mungkin, judul 'manajer risiko' memiliki terlalu banyak koneksi historis untuk digunakan sebagai deskripsi yang tepat tentang apa yang sekarang dibutuhkan. Ada kebutuhan untuk menemukan judul baru dan mendefinisikan kembali peran manajemen risiko pada saat yang sama. Pentingnya pengembangan ketahanan organisasi dapat menawarkan kesempatan bagi manajer risiko untuk berkembang menjadi 'manajer risiko dan ketahanan' dan memenuhi peran yang jauh lebih luas yang dirancang untuk lebih selaras dengan keberhasilan organisasi.

Banyak organisasi di sektor keuangan dan energi telah mengidentifikasi manfaat dari menyatukan manajemen risiko kredit, pasar, dan operasional. Sudah lama terjadi di sektor keuangan bahwa manajemen risiko terpisah dari pembelian asuransi. Perkembangan peran chief risk officer (CRO) yang melapor langsung ke CEO mencerminkan fakta ini. Mengingat bahwa salah satu prinsip utama manajemen risiko adalah bahwa pendekatan terhadap risiko harus proporsional dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi, kecil kemungkinannya sebagian besar organisasi perlu menunjuk seseorang dengan senioritas CRO. Namun demikian, organisasi harus, ketika meninjau arsitektur risiko mereka, memutuskan rentang tanggung jawab dan tingkat senioritas manajer risiko yang sesuai. Pengenalan jabatan 'chief risk officer' tidak universal, tetapi menjadi umum di sektor keuangan dan energi spesialis.

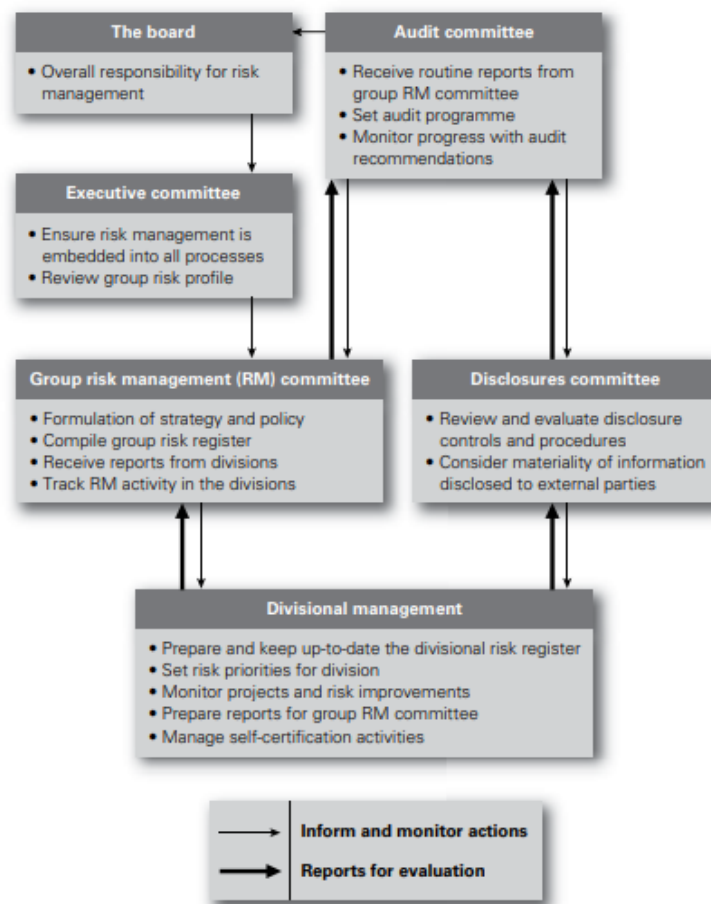
Kotak di bawah ini memberikan ikhtisar tentang peran yang berkembang dari chief risk officer. Untuk organisasi di mana CRO ditunjuk secara proporsional, kontribusi yang dapat diberikan oleh individu tersebut akan sangat besar.

Sebagai juara proses ERM, CRO memainkan peran penting dalam menyatukan proses manajemen risiko yang berbeda untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan yang terbatas diterapkan secara efektif. Kerangka ERM COSO mendefinisikan peran CRO sebagai bekerja dengan manajer lain untuk menetapkan manajemen risiko yang efektif, memantau kemajuan, dan membantu manajer lain dalam melaporkan informasi risiko yang relevan ke atas, ke bawah, dan di seluruh organisasi.

Auditor internal harus bekerja dengan CRO sebagai bagian dari tugas manajemen risiko mereka. Dalam peran ini, auditor internal bertanggung jawab untuk mengevaluasi keakuratan pelaporan ERM dan memberikan rekomendasi independen dan nilai tambah kepada manajemen tentang pendekatan ERM-nya. Standar Internasional IIA menetapkan bahwa ruang lingkup audit internal harus mencakup evaluasi keandalan efektivitas pelaporan, efisiensi operasi dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

22.5 ARSITEKTUR RISIKO DALAM PRAKTIK

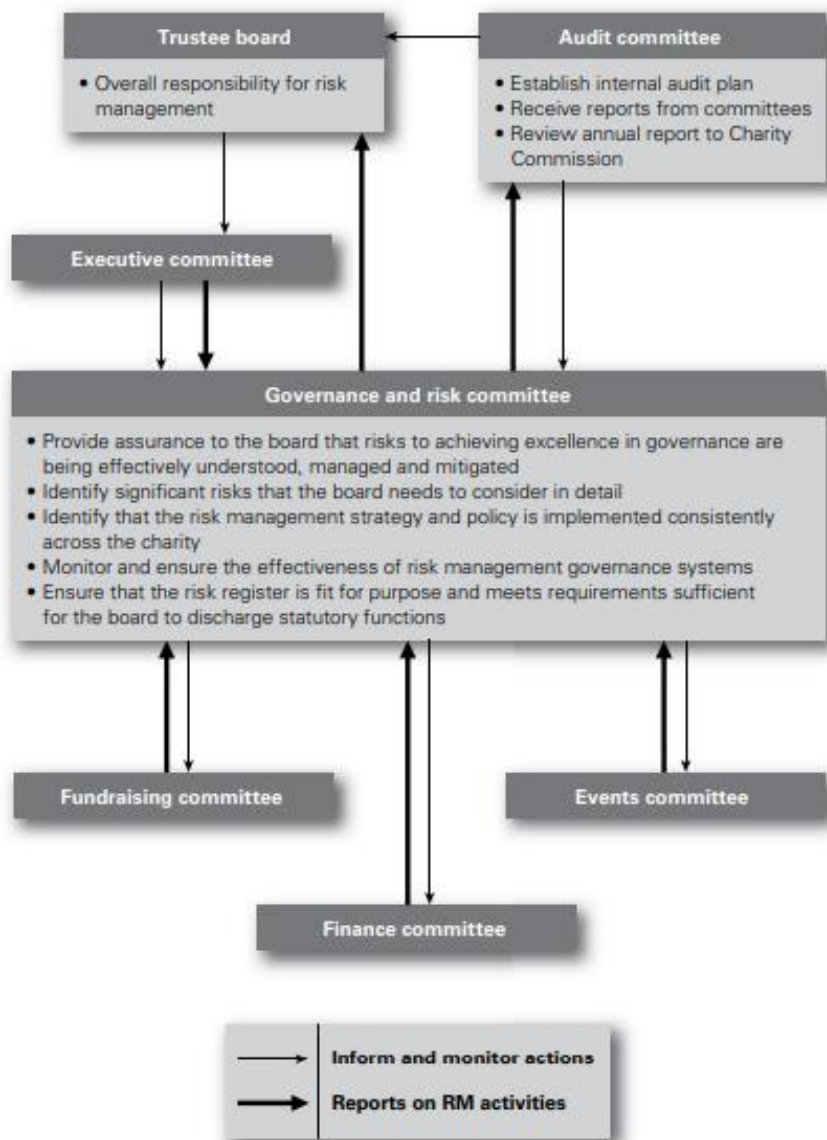
Gambar 22.1 menunjukkan arsitektur risiko untuk entitas perusahaan besar yang khas yang tunduk pada persyaratan Sarbanes-Oxley Act. Arsitektur risiko ini harus ditetapkan dalam manual manajemen risiko untuk organisasi. Kerangka acuan dari berbagai komite dan jadwal kegiatan juga harus ditetapkan, baik dalam manual manajemen risiko maupun dalam kalender kegiatan manajemen risiko. Jadwal kegiatan ini harus diselaraskan dengan kegiatan perusahaan lainnya dalam organisasi.



Gambar 22.1 Arsitektur risiko untuk perusahaan besar

Untuk organisasi besar dengan direktur non-eksekutif, komite audit juga harus ditampilkan dalam arsitektur risiko. Peran komite audit dan peran kepala audit internal penting dalam memenuhi strategi manajemen risiko organisasi. Untuk organisasi yang tunduk pada persyaratan Sarbanes–Oxley Act, juga akan ada persyaratan untuk memastikan bahwa semua informasi yang diungkapkan oleh perusahaan akurat. Di banyak organisasi besar, persyaratan ini telah menghasilkan pembentukan komite pengungkapan. Peran komite pengungkapan adalah untuk memeriksa sumber dan kebenaran semua informasi yang diungkapkan oleh organisasi. Sarbanes-Oxley mensyaratkan bahwa informasi keuangan dievaluasi ke tingkat pengawasan yang lebih tinggi.

Arsitektur risiko organisasi menetapkan hierarki komite dan tanggung jawab yang terkait dengan manajemen risiko dan pengendalian internal. Dalam struktur yang ditunjukkan pada Gambar 22.1, komite manajemen risiko perusahaan berfokus pada kegiatan manajemen risiko eksekutif. Tanggung jawab manajemen risiko untuk aktivitas di tingkat divisi atau unit harus dialokasikan ke manajemen divisi. Manajemen divisi bertanggung jawab untuk mengoordinasikan identifikasi risiko signifikan di tingkat divisi, menyusun daftar risiko untuk divisi dan memastikan bahwa kontrol yang memadai diidentifikasi dan diterapkan.



Gambar 22.2 Arsitektur risiko untuk amal

Manajemen divisi harus diberikan panduan dari komite manajemen risiko grup. Jika ada komite divisi, harus diminta untuk mengirimkan laporan ke komite manajemen risiko grup, sehingga gambaran umum perusahaan atau grup dari prioritas manajemen risiko dapat ditetapkan. Untuk sektor publik atau organisasi amal, arsitektur risiko akan sedikit berbeda. Gambar 22.2 menetapkan arsitektur risiko khas untuk amal. Dalam hal ini, kegiatan manajemen risiko difokuskan pada tata kelola dan komite risiko. Alur informasi dan pengendalian aktivitas manajemen risiko diilustrasikan oleh panah pada Gambar 22.2. Jelas dari Gambar 22.2 bahwa tata kelola risiko untuk amal adalah masalah yang jauh lebih penting daripada di banyak organisasi lain. Ada laporan bahwa wali badan amal menganggap masalah tata kelola sebagai perhatian utama mereka. Ini menyiratkan bahwa banyak wali amal menganggap bahwa tata kelola lebih penting daripada mengumpulkan uang untuk amal yang mereka dukung. Ini bisa menjadi contoh kekhawatiran tentang manajemen risiko yang menjadi begitu besar sehingga merusak sifat organisasi.

Ada banyak cara untuk menetapkan jalur pelaporan manajemen risiko. Struktur pelaporan harus proporsional dengan tingkat risiko dan kompleksitas organisasi. Untuk organisasi berisiko tinggi, seperti di sektor keuangan, komite risiko cenderung menjadi sub-komite langsung dewan. Dalam keadaan ini, kemungkinan komite risiko akan diketuai oleh direktur keuangan grup dan akan memiliki perwakilan senior lainnya dari dewan. Secara umum, komite manajemen risiko harus merupakan komite eksekutif yang seluruhnya terdiri dari direktur eksekutif tanpa keanggotaan direktur non-eksekutif. Ini karena manajemen risiko adalah fungsi eksekutif dan direktur non-eksekutif terutama bertanggung jawab atas audit dan jaminan risiko. Biasanya, komite manajemen risiko akan mengirimkan laporan ke komite audit, dan itu akan menjadi kesempatan bagi direktur non-eksekutif untuk mengevaluasi kinerja risiko dan memperoleh jaminan risiko.

Untuk organisasi yang tidak beroperasi dalam lingkungan yang berisiko tinggi, komite risiko mungkin tidak perlu melapor langsung ke dewan utama. Dalam keadaan ini, komite risiko dapat berupa sub-komite dari komite eksekutif atau komite operasi. Dalam semua kasus, struktur perusahaan untuk manajemen risiko harus proporsional dengan tingkat risiko dalam organisasi dan ukuran, kompleksitas, sifat dan eksposur risiko organisasi. Namun, tidak ada struktur spesifik yang benar untuk arsitektur risiko suatu organisasi. Asalkan komite risiko memberikan hasil yang diperlukan, keanggotaan dan kerangka acuan akan diputuskan oleh organisasi. Namun demikian, poin umum tetap bahwa manajemen risiko adalah fungsi eksekutif, sedangkan kegiatan audit harus dipimpin oleh direktur non-eksekutif.

22.6 KOMITE RISIKO

Tabel 22.3 menetapkan tanggung jawab khas untuk komite manajemen risiko (RMC). Sebagian besar organisasi besar sudah memiliki komite audit, yang diketuai oleh direktur non-eksekutif senior. Pilihan yang dipertimbangkan oleh banyak organisasi adalah untuk memperluas peran komite audit untuk memasukkan semua aspek manajemen risiko atau untuk membentuk kelompok manajemen risiko terpisah yang diketuai oleh direktur eksekutif.

Ada argumen yang kuat untuk RMC untuk menjadi kelompok eksekutif, bukan bagian dari komite audit non-eksekutif yang ada. Hal ini diperlukan karena risiko perlu dikelola secara proaktif sebagai tanggung jawab eksekutif. Komite audit yang ada kemungkinan akan memperlakukan manajemen risiko sebagai audit kepatuhan non-eksekutif (reaktif). Pemisahan tanggung jawab eksekutif untuk pengelolaan risiko dari tanggung jawab non-eksekutif untuk audit dan tinjauan kepatuhan juga akan konsisten dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Tabel 22.3 Tanggung jawab komite RM

<p>Untuk memberi nasihat kepada dewan tentang manajemen risiko dan untuk menumbuhkan budaya yang menekankan dan menunjukkan manfaat dari pendekatan berbasis risiko untuk manajemen risiko</p> <p>Untuk membuat rekomendasi yang tepat kepada dewan tentang semua hal penting yang berkaitan dengan strategi risiko dan kebijakan perusahaan</p>
--

Memantau kinerja sistem manajemen risiko dan meninjau laporan yang disiapkan oleh pihak terkait

Menelaah efektivitas infrastruktur manajemen risiko perusahaan, antara lain:

- penilaian prosedur manajemen risiko sesuai dengan perubahan lingkungan operasi
- pertimbangan laporan audit risiko pada area bisnis utama untuk menilai tingkat eksposur risiko bisnis
- pertimbangan setiap temuan utama dari setiap tinjauan manajemen risiko dan tanggapan manajemen
- penilaian risiko usaha baru dan inisiatif strategis, proyek, dan operasional lainnya

Menelaah eksposur risiko perusahaan dalam kaitannya dengan selera risiko dewan dan kapasitas risiko perusahaan

Untuk mempertimbangkan pengembangan manajemen risiko dan membuat rekomendasi yang tepat kepada dewan

Untuk mempertimbangkan apakah pengungkapan informasi mengenai kebijakan manajemen risiko dan eksposur risiko utama telah sesuai dengan standar pelaporan keuangan

Beberapa organisasi telah membentuk RMC sebagai sub-komite komite audit. Jika ini masalahnya, tindakan perlu diambil untuk memastikan bahwa risiko dikelola sebagai tanggung jawab eksekutif, daripada diaudit sebagai masalah kepatuhan/jaminan. Faktanya, menetapkan RMC sebagai sub-komite komite audit dapat mengganggu kerja RMC karena peningkatan birokrasi dan penekanan yang tidak membantu pada audit dan kepatuhan, daripada manajemen risiko yang proaktif. Keanggotaan RMC adalah pertanyaan lain yang perlu dijawab. Keputusan mendasar yang harus diambil dalam organisasi besar adalah apakah komite manajemen risiko harus berupa strategi dan kebijakan pengaturan kelompok eksekutif senior kecil atau apakah itu harus menjadi kelompok berbagi pengetahuan dengan perwakilan dari masing-masing unit atau departemen dalam organisasi. Jawabannya akan tergantung pada struktur organisasi dan peran komite yang dimaksud.

Kerangka acuan dan posisi komite risiko dalam arsitektur risiko organisasi telah menjadi subyek banyak diskusi. Ada argumen bahwa komite risiko harus menjadi fungsi eksekutif saja, karena manajemen risiko adalah tanggung jawab manajemen eksekutif puncak dalam organisasi. Namun, untuk beberapa sektor bisnis, tingkat risiko yang harus diambil organisasi merupakan keputusan strategi bisnis yang mendasar. Hal ini tentu berlaku di bank dan lembaga keuangan lainnya. Dalam keadaan ini, memutuskan selera risiko dan pemantauan eksposur risiko aktual menjadi tanggung jawab dewan profil tinggi.

Oleh karena itu, komite risiko perlu menjadi komite dewan dengan keanggotaan eksekutif dan non-eksekutif. Bahkan dalam keadaan ini, bagaimanapun, komite risiko mungkin tidak akan menjadi komite non-eksekutif, seperti halnya dengan komite audit. Jika komite risiko dibentuk sebagai sub-komite dewan, maka penting bagi organisasi untuk menjaga integritas model tiga garis pertahanan. Kerangka acuan komite risiko dan posisinya dalam arsitektur risiko pada dasarnya merupakan keputusan penting bagi organisasi mana pun. Dalam semua keadaan, pengaturan harus sesuai untuk organisasi dan selaras dengan kegiatan

bisnis. Juga, sifat komite risiko harus sesuai dan proporsional dalam konteks manajemen risiko eksternal, internal dan organisasi.

Secara sederhana, tidak ada jawaban tunggal yang cocok untuk semua organisasi. Dalam banyak kasus, komite manajemen risiko yang terpisah mungkin tidak sebanding dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi. Dalam kasus ini, tanggung jawab yang seharusnya dilakukan oleh komite risiko masih perlu dialokasikan ke komite dengan senioritas yang sesuai. Beberapa organisasi mengalokasikan tanggung jawab manajemen risiko kepada komite eksekutif atau komite keuangan dewan.

Tujuan keseluruhan adalah untuk mencapai peningkatan yang diprioritaskan, divalidasi dan diaudit dalam standar manajemen risiko dalam organisasi. Oleh karena itu, komite manajemen risiko dan komite audit harus beroperasi dengan cara yang saling mendukung. Namun, menggabungkan dua komite menjadi satu kelompok, atau menempatkan satu komite lebih unggul dari yang lain tidak akan menjadi cara terbaik untuk sebagian besar organisasi. Perhatian utama ketika menggabungkan risiko dan komite audit adalah bahwa organisasi kemudian akan mengoperasikan model pertahanan dua baris, daripada model tiga lini pertahanan yang akan memberikan perlindungan yang lebih besar.

BAB 23

PENGENDALIAN RISIKO BAHAYA YANG DIPILIH

23.1 BIAYA PENGENDALIAN RISIKO

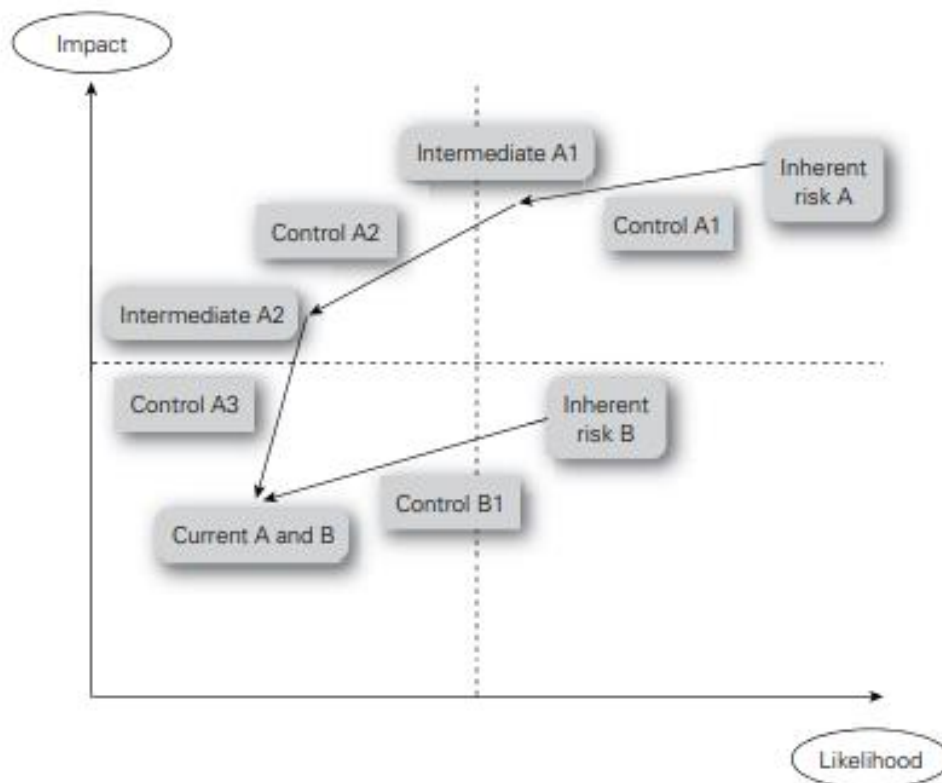
Tingkat risiko bawaan adalah tingkat risiko tanpa tindakan pengendalian. Ini kadang-kadang disebut sebagai tingkat risiko kotor. Tingkat risiko saat ini adalah tingkat yang memperhitungkan tindakan pengendalian yang ada saat ini. Ini kadang-kadang disebut sebagai tingkat risiko bersih atau risiko residual. Sepanjang buku ini, 'level saat ini' telah digunakan sebagai ganti 'level residual', karena ini menyiratkan pendekatan yang jauh lebih dinamis terhadap manajemen risiko.

Gambar 23.1 memberikan ilustrasi efek kontrol atau vektor kontrol saat kontrol diterapkan. Ketika mempertimbangkan tingkat risiko yang melekat, menengah (ketika lebih dari satu kontrol diterapkan) dan target, organisasi harus menyadari biaya yang terlibat dalam penerapan kontrol. Biaya tindakan pengendalian harus dianggap sebagai bagian dari total biaya risiko bagi organisasi. Organisasi kemudian dapat mengevaluasi apakah kontrol yang ada efektif dari segi biaya.

Seperti dapat dilihat pada Gambar 23.1, serangkaian garis dapat ditarik untuk Risiko A untuk mewakili efek dari setiap tindakan pengendalian risiko individu. Jelas bahwa semakin panjang garis, semakin besar efek kontrol. Demikian pula halnya bahwa semakin panjang garis, semakin besar upaya pengendalian, dalam hal manajemen waktu, tenaga, dan uang. Untuk Risiko A, tiga kontrol (Kontrol A1, Kontrol A2 dan Kontrol A3) diperlukan untuk mencapai tingkat risiko target. Untuk Risiko B, hanya satu kontrol yang diperlukan (Kontrol B1) dan ini menunjukkan bahwa lebih banyak upaya diperlukan untuk mempertahankan Risiko A pada tingkat risiko yang ditargetkan. Manajemen dan audit internal perlu menyadari hal ini, sehingga mereka dapat memastikan bahwa semua pengendalian (terutama untuk Risiko A) beroperasi secara efektif dan efisien.

Diagram sederhana seperti Gambar 23.1 memberikan ilustrasi jarak antara tingkat risiko bawaan dan saat ini. Jika tingkat risiko target yang lebih rendah ditetapkan, upaya pengendalian tambahan akan diperlukan dalam memindahkan tingkat risiko dari saat ini ke tingkat target yang baru (tidak ditunjukkan pada gambar). Ilustrasi sederhana tentang upaya pengendalian ini penting, dan menunjukkan bahwa ada nilai dalam melakukan penilaian risiko pada tingkat risiko bawaan (jika memungkinkan), sehingga upaya pengendalian yang diperlukan dapat diidentifikasi dan diilustrasikan dengan jelas.

Jika dilakukan perhitungan eksposur risiko pada tingkat awal dan perhitungan lebih lanjut dilakukan terhadap eksposur risiko pada tingkat yang baru, manfaat keseluruhan dari setiap pengendalian dapat diukur. Pertimbangan biaya masing-masing kontrol kemudian dapat dilakukan, sehingga analisis biaya-manfaat dari kontrol individu dapat diselesaikan. Ini akan menjadi latihan penting yang harus dilakukan organisasi, sehingga prioritas pengendalian risiko yang hemat biaya dapat ditetapkan.



Gambar 23.1 Ilustrasi efek control

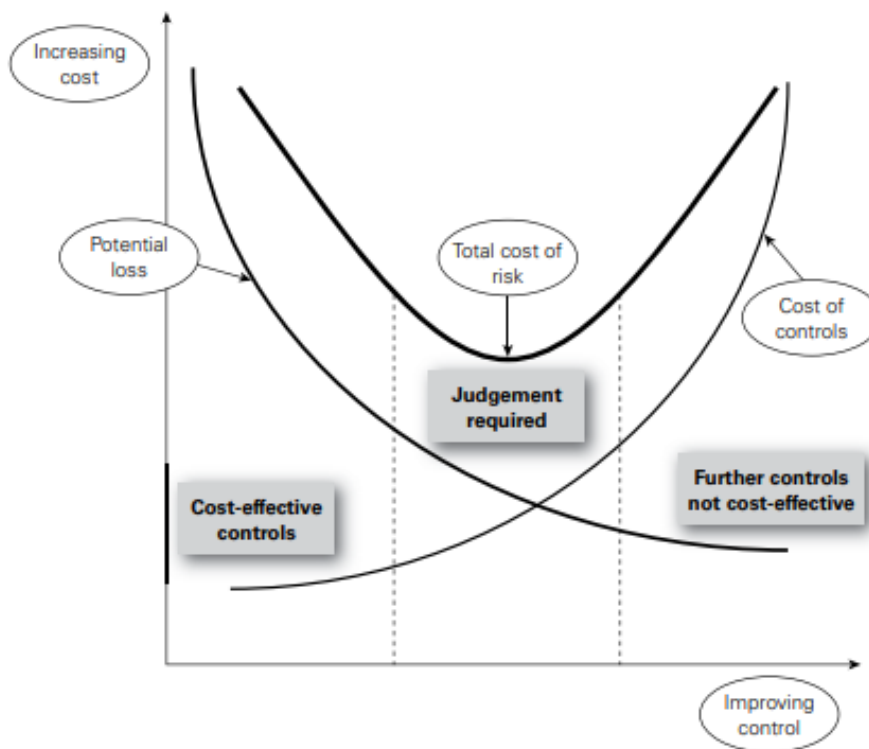
Perlakuan risiko kadang-kadang disebut sebagai respons risiko atau pengendalian risiko, dan ini mencakup pemilihan dan penerapan tindakan untuk mengurangi kemungkinan risiko dan dampak risiko. Jenis pengendalian yang dijelaskan dalam Bab 16 harus dipertimbangkan secara bergantian ketika memutuskan sifat dan tingkat aktivitas pengendalian risiko yang harus diterapkan. Ketika cukup praktis, jelas bahwa kontrol preventif harus diperkenalkan sebagai pilihan pertama. Jika pencegahan tidak memungkinkan, maka kontrol korektif harus diperkenalkan untuk meminimalkan kemungkinan dan dampak dari suatu peristiwa yang merugikan.

Ketika risiko telah dicegah dan dikoreksi hingga tingkat yang paling efektif dari segi biaya, organisasi kemudian harus mempertimbangkan pengendalian langsung yang dirancang untuk mengarahkan tindakan orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan risiko tertentu. Terakhir, dan selain ketiga jenis pengendalian lainnya, penerapan pengendalian detektif mungkin tepat. Kontrol detektif digunakan dalam berbagai aplikasi, termasuk kesehatan dan keselamatan. Contoh-contoh di bagian di bawah ini mencakup risiko bahaya utama yang mungkin menjadi perhatian organisasi, sebagaimana diuraikan dalam Tabel 15.2. Dalam setiap kasus, bagian ini menjelaskan apa yang bisa salah dalam kaitannya dengan bahaya, dan pertimbangan serta masalah yang perlu dievaluasi. Opsi pengendalian yang tersedia dalam kaitannya dengan risiko tertentu dipertimbangkan, diikuti dengan pertimbangan pengendalian yang diperlukan dan sesuai.

Tabel 16.2 memberikan contoh dari empat jenis pengendalian yang dijelaskan dalam Bab 16 sebagaimana diterapkan pada dua jenis risiko bahaya. Contoh penipuan dan kesehatan dan keselamatan dipilih, sehingga penerapan berbagai jenis kontrol untuk kedua bahaya ini

dapat diilustrasikan. Untuk risiko bahaya lain yang tidak tercantum di bawah ini, pendekatan umum yang serupa dapat diambil dan jenis pengendalian yang mungkin dapat dicantumkan, dengan menggunakan format pengendalian preventif, korektif, direktif, dan detektif.

Saat memilih dan menerapkan pengendalian, penting untuk memastikan bahwa pengendalian yang hemat biaya dipilih. Gambar 23.2 memplot peningkatan tingkat kendali (sumbu horizontal) terhadap peningkatan biaya pengendalian dan pengurangan potensi kerugian (sumbu vertikal). Dengan menambahkan total biaya pengendalian dan potensi kerugian ekuivalen untuk setiap tingkat pengendalian, gambar tersebut menggambarkan bahwa terdapat tingkat pengendalian optimum yang mewakili biaya gabungan terendah sebagai penjumlahan dari biaya pengendalian dan tingkat potensi kerugian.



Gambar 23.2 Kontrol hemat biaya

Dapat dilihat pada Gambar 23.2 bahwa pengurangan yang signifikan dalam potensi kerugian dicapai dengan pengenalan pengendalian berbiaya rendah. Bagian diagram ini diberi label 'Pengendalian hemat biaya'. Bagian tengah diagram mengilustrasikan bahwa pengeluaran lebih banyak untuk pengendalian mencapai pengurangan biaya bersih risiko hingga titik tertentu. Di segmen ini, penilaian diperlukan untuk membelanjakan jumlah tambahan untuk kontrol. Di sisi kanan diagram, membelanjakan lebih banyak untuk kontrol hanya menghasilkan pengurangan marginal dalam potensi kerugian. Di segmen ini, kontrol lebih lanjut tidak efektif dari segi biaya.

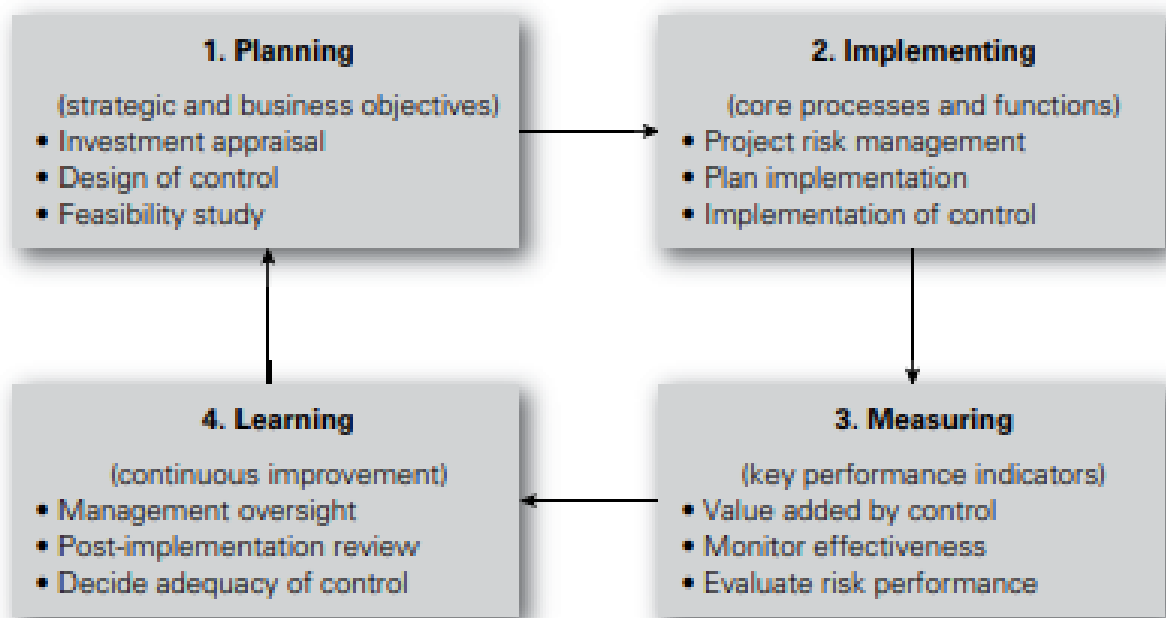
23.2 BELAJAR DARI PENGENDALIAN

Berbagai contoh yang dibahas dalam bab ini memberikan pengawasan terhadap berbagai risiko bahaya yang dapat dihadapi oleh suatu organisasi. Ada banyak contoh risiko lain yang telah dibahas di seluruh buku ini. Sebuah fitur konstan dari semua jenis risiko bahaya

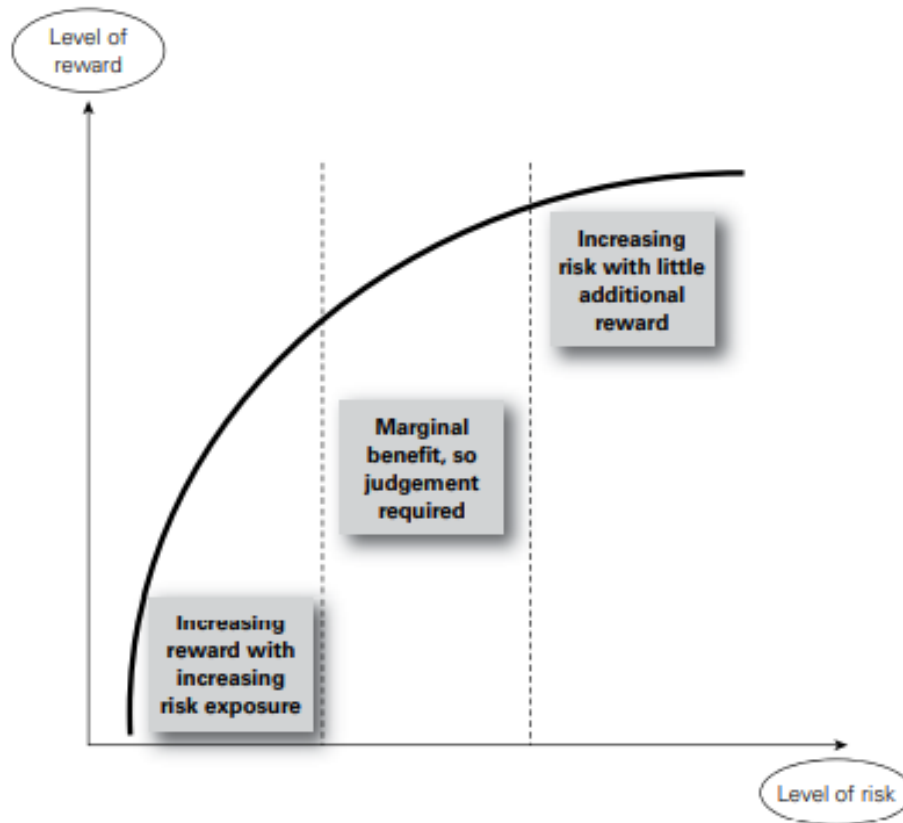
adalah bahwa keputusan harus dibuat pada kontrol yang paling tepat dan hemat biaya yang harus diperkenalkan.

Ketidakpastian dalam hal kemungkinan, dampak dan konsekuensi adalah inti dari manajemen risiko. Kedua Gambar 23.2 dan 23.4 menggambarkan bahwa penilaian diperlukan ketika melakukan analisis risiko dan evaluasi risiko, serta ketika pertimbangan diberikan untuk kontrol yang ada dan kebutuhan untuk kontrol tambahan. Dalam semua kasus, penilaian berdasarkan informasi terbaik yang tersedia diperlukan.

Keuntungan penting lainnya dari belajar dari kontrol adalah bahwa kontrol kompleks yang tidak perlu dan tidak tepat akan diidentifikasi dan langkah-langkah dapat diambil untuk menghapus kontrol, memodifikasi atau menggantinya dengan opsi yang lebih hemat biaya. Kegiatan penilaian risiko harus mempertimbangkan tinjauan berkelanjutan atas pengendalian yang dilakukan, karena tingkat risiko akan dipengaruhi oleh sifat dan kualitas pengendalian. Peran pengendalian pemantauan adalah bidang keahlian yang mapan untuk audit internal.



Gambar 23.3 Belajar dari kontrol



Gambar 23.4 Keputusan risiko dan penghargaan

Belajar dari kontrol mungkin terutama berkaitan dengan peningkatan efisiensi mereka. Namun, juga perlu untuk memastikan bahwa mereka efektif dan mereka adalah kontrol yang benar. Audit internal akan membantu evaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian yang ada dan ini akan membantu pembelajaran dari pengendalian. Evaluasi pengendalian juga harus memperhatikan tingkat imbalan yang dicari. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk mengevaluasi strategi dan taktik, serta mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian bahaya dan kepatuhan. Sepanjang bab ini, penekanannya adalah pada pengendalian bahaya, dengan rincian yang disajikan pada beberapa bahaya yang lebih umum yang akan dihadapi oleh banyak organisasi. Ide dan prinsip yang dijelaskan dalam bab ini juga sesuai untuk manajemen peluang, dan Gambar 23.4 mengilustrasikan bagaimana hubungan antara eksposur risiko dan imbalan yang diantisipasi memengaruhi keputusan bisnis.

Awalnya, ketika eksposur risiko meningkat, imbalan yang lebih tinggi akan diharapkan dan peningkatan imbalan lebih besar daripada peningkatan eksposur risiko. Pada akhirnya, akan ada peningkatan eksposur, tetapi tidak ada peningkatan imbalan yang diharapkan, jadi tidak ada manfaat dalam mengambil risiko ekstra itu. Di antara dua situasi ini, peningkatan eksposur risiko akan menghasilkan peningkatan marjinal dalam imbalan yang diantisipasi. Di area perantara inilah pertimbangan manajemen diperlukan, apakah peningkatan eksposur risiko sesuai dengan selera organisasi. Meskipun tampaknya tidak tepat untuk meningkatkan eksposur risiko untuk peningkatan marjinal dalam imbalan yang diantisipasi, ini mungkin diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelanggan yang ada atau untuk membantu memenuhi tujuan bisnis jangka panjang.

Analisis pada Gambar 23.4 berhubungan dengan risiko peluang. Ada analisis serupa yang dapat dilakukan dalam kaitannya dengan risiko bahaya, di mana biaya pengendalian lebih lanjut harus dievaluasi terhadap pengurangan eksposur risiko yang akan dihasilkan. Ketika memutuskan apakah akan memperkenalkan kontrol lebih lanjut, organisasi perlu juga mempertimbangkan selera risiko dan membuat penilaian mengenai risiko yang bersedia diambil dalam mengejar tujuan strategis.

23.3 PENGENDALIAN RISIKO KEUANGAN

Tipuan

Salah satu bidang utama risiko keuangan yang dihadapi oleh semua organisasi adalah penipuan, yang dapat dilakukan oleh karyawan, pelanggan, atau pemasok. Juga, penipuan dapat dilakukan oleh organisasi itu sendiri dengan melaporkan hasil operasi secara tidak benar. Persyaratan Sarbanes– Oxley Act terutama ditujukan untuk menghindari pelaporan penipuan oleh organisasi.

Penipuan terjadi ketika ada motif untuk melakukannya, organisasi memiliki aset yang layak untuk dicuri, ada peluang untuk melakukan pencurian atau penipuan, dan kurangnya kontrol yang memadai. Kekhawatiran tentang penipuan juga harus mencakup langkah-langkah yang dirancang untuk mengurangi pencurian. Ini akan mencakup penyediaan pagar dan gerbang keamanan, serta penyediaan penjaga keamanan, penerangan yang lebih baik, dan akses gedung yang aman.

Organisasi perlu melakukan analisis efektivitas pengendalian penipuan mereka. Ini adalah area di mana audit internal sering terlibat. Analisis ini harus memeriksa kerugian dalam bentuk uang atau barang, serta mengevaluasi area di mana kontrol tidak mencukupi. Analisis harus berupa tinjauan proaktif yang harus mencakup analisis aset yang rentan, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana penipuan dapat dilakukan dan efektivitas pengendalian yang ada. Selain melakukan analisis efektivitas pengendalian yang ada, organisasi harus membuat tinjauan tahunan atas keadaan di mana kecurangan telah terdeteksi. Laporan-laporan ini harus diberikan kepada komite audit.

Untuk mencegah penipuan, organisasi harus memperkenalkan kebijakan penipuan perusahaan yang menetapkan sikap organisasi terhadap penipuan, metode untuk mengendalikan dan menyelidikinya, tanggung jawab untuk pengendalian penipuan dan rincian sumber daya yang dialokasikan untuk deteksi penipuan. Pengaturan untuk pelaporan pelanggaran dan kebijakan untuk menangani orang yang dicurigai melakukan penipuan juga harus ditetapkan. Tindakan pengendalian risiko yang terkait dengan penipuan dapat dibagi ke dalam kategori yang tercantum di atas sebagai pencegahan, korektif, direktif dan detektif. Metode berikut tersedia untuk organisasi untuk meminimalkan penipuan:

- meningkatkan prosedur perekrutan;
- mengurangi motif penipuan;
- mengurangi jumlah aset yang layak dicuri;
- meminimalkan kesempatan untuk mencuri;
- meningkatkan tingkat pengawasan;
- meningkatkan kontrol keuangan dan sistem manajemen;

- meningkatkan deteksi penipuan;
- meningkatkan pencatatan.

Kewajiban Historis

Salah satu area risiko keuangan yang paling sulit bagi organisasi terkait dengan eksposur mereka terhadap kewajiban historis. Kewajiban ini timbul dari aktivitas organisasi sebelumnya, atau bagian organisasi yang diperoleh yang dibeli bersama dengan kewajiban historisnya. Area yang sangat sulit untuk diukur untuk organisasi industri adalah paparan sebelumnya terhadap agen yang dapat menimbulkan penyakit industri yang tertunda. Contoh paling jelas adalah paparan asbes dan potensi perkembangan mesothelioma, kanker ganas pada pleura atau lapisan paru-paru. Bagi banyak organisasi, klaim terkait mesothelioma muncul 30 atau 40 tahun setelah dugaan paparan. Eksposur akan terjadi pada saat pengaturan asuransi mungkin sulit untuk dikonfirmasi dan bukti kondisi kerja yang tepat tidak lagi tersedia.

Area eksposur lain terhadap kewajiban historis berkaitan dengan dana pensiun. Sebelumnya, banyak dana pensiun yang menawarkan pengaturan pensiun terkait dengan gaji akhir yang diperoleh karyawan. Ini sering disebut sebagai program pensiun manfaat pasti. Risiko yang terkait dengan nilai dana pensiun dan tingkat pensiun yang akan dibeli oleh dana yang tersedia sepenuhnya menjadi tanggungan pemberi kerja dalam program pensiun manfaat pasti. Ada kecenderungan kuat baru-baru ini menuju pengaturan pensiun yang membangun sejumlah uang yang tersedia bagi karyawan untuk membeli pensiun pada saat pensiun. Anggota staf diharuskan untuk menyumbangkan uang ke dana pensiunnya, dan pengaturan ini biasanya disebut sebagai program pensiun iuran pasti. Dalam pengaturan ini, risiko yang melekat pada nilai dana tersebut telah jauh berkurang dan risiko yang terkait dengan nilai pensiun yang akan dibeli oleh dana tersebut telah dialihkan kepada karyawan.

Masalah pengendalian risiko tertentu yang menjadi perhatian pemberi kerja terkait dengan program pensiun manfaat pasti dan kewajiban kepada orang-orang yang tidak lagi dipekerjakan oleh perusahaan tetapi memiliki hak pensiun dalam program pensiun manfaat pasti. Ini sering disebut sebagai tunjangan yang ditangguhkan. Organisasi perlu melihat opsi pengendalian risiko untuk menangani manfaat yang ditangguhkan ini. Pilihan yang tersedia termasuk mendorong mantan anggota staf dengan tunjangan yang ditangguhkan untuk memilih keluar dari skema dengan membayar mereka sejumlah uang, mentransfer pengaturan tunjangan yang ditangguhkan ke perusahaan asuransi dengan pembayaran premi anuitas atau berusaha untuk mentransfer tunjangan yang ditangguhkan ke perusahaan asuransi. perusahaan asuransi tawanan.

Kewajiban historis jenis ini, menurut definisi, lebih merupakan masalah bagi organisasi yang telah ada selama beberapa waktu. Ini berarti bahwa organisasi akan memiliki sejarah panjang dan pihak ketiga akan mampu mengejar kewajiban yang muncul beberapa waktu lalu. Kewajiban historis ini mungkin lebih parah jika organisasi telah berubah sifatnya dari waktu ke waktu, terutama jika itu adalah organisasi yang jauh lebih kecil daripada sebelumnya. Juga, organisasi yang telah mengalami banyak aktivitas akuisisi dan merger akan lebih berisiko.

23.4 PENGENDALIAN RISIKO INFRASTRUKTUR

Kesehatan dan keselamatan kerja

Salah satu bidang utama yang menjadi perhatian terkait dengan risiko infrastruktur bagi organisasi adalah kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Ini adalah topik yang sangat diatur yang harus menjadi perhatian prioritas bagi semua organisasi. Ini adalah disiplin mapan dalam manajemen risiko, meskipun sering dikelola sebagai fungsi independen. Risiko kesehatan dan keselamatan yang dihadapi oleh organisasi termasuk penuntutan oleh otoritas pengatur, dituntut oleh karyawan yang terluka dan gangguan yang disebabkan oleh kecelakaan dan kejadian berbahaya. Banyak alat dan teknik kesehatan dan keselamatan diterapkan dalam kegiatan manajemen risiko yang lebih luas dan tidak diragukan lagi bahwa kerja sama penuh dari spesialis kesehatan dan keselamatan sangat penting untuk keberhasilan setiap inisiatif manajemen risiko.

Melakukan penilaian risiko dalam kaitannya dengan kesehatan dan keselamatan telah ditetapkan sejak lama. Penilaian risiko ini dapat bersifat umum ketika risikonya relatif rendah. Untuk aktivitas berisiko tinggi, penilaian risiko terperinci tertulis yang spesifik biasanya diperlukan. Fitur penilaian risiko termasuk identifikasi bahaya, identifikasi siapa yang mungkin terluka oleh bahaya dan analisis seberapa serius jika terjadi cedera. Rincian kontrol dan tindakan pencegahan yang ada, bersama dengan informasi tentang tindakan lebih lanjut yang diperlukan, juga harus dimasukkan sebagai bagian dari penilaian risiko. Satu-satunya tujuan dalam melakukan penilaian risiko adalah untuk memastikan bahwa kontrol memadai dan bahwa orang-orang tidak berisiko secara tidak tepat.

Ada hierarki kontrol yang mapan dalam kaitannya dengan risiko kesehatan dan keselamatan dan hierarki ini tercantum dalam Tabel 16.2. Kategori kontrol generik keseluruhan dari kontrol preventif, korektif, direktif dan detektif juga berlaku untuk risiko penipuan, dan Tabel 16.2 menunjukkan kategori setara dari kontrol penipuan dibandingkan dengan terminologi mapan untuk hierarki kesehatan dan keselamatan di kontrol kerja. Setelah melakukan penilaian risiko kesehatan dan keselamatan, organisasi perlu memperkenalkan kontrol yang akan mencakup strategi untuk meminimalkan risiko (kontrol pencegahan), strategi untuk mengendalikan bahaya (kontrol korektif), bersama dengan strategi untuk mengendalikan staf dan paparan (pengendalian arahan). Akhirnya, kontrol kesehatan dan keselamatan yang dimaksudkan untuk mendeteksi tanda-tanda awal kesehatan yang buruk mungkin juga diperlukan dalam keadaan tertentu (kontrol detektif). Manajemen stres di tempat kerja adalah contoh di mana kontrol detektif mungkin tepat untuk mengidentifikasi tanda-tanda peringatan dini bahwa stres mempengaruhi staf.

Kisaran bahaya di tempat kerja yang harus dipertimbangkan ketika melakukan penilaian risiko akan tergantung pada sifat pasti dari organisasi.

Panduan terperinci tersedia tentang pengelolaan risiko kesehatan dan keselamatan tertentu, termasuk:

- mesin berbahaya;
- sistem tekanan;
- kebisingan dan getaran;
- keamanan listrik;

- zat berbahaya;
- pengangkatan dan penanganan manual;
- terpeleset, tersandung dan jatuh;
- peralatan layar tampilan;
- faktor manusia dan cedera regangan berulang;
- radiasi;
- kendaraan dan risiko mengemudi;
- keamanan kebakaran;
- stres di tempat kerja.

Proteksi Kebakaran Properti

Salah satu penyebab paling umum dari kerugian dan gangguan untuk manufaktur, pergudangan dan bisnis rekreasi dan ritel adalah kebakaran. Lebih dari separuh organisasi yang mengalami kebakaran besar gagal pulih sepenuhnya dari peristiwa tersebut. Kebakaran adalah peristiwa yang sangat serius untuk manufaktur, transportasi/distribusi dan ritel, dan terutama untuk hunian, perhotelan dan hunian rekreasi. Ada juga hubungan yang kuat antara tingkat keamanan bangunan di tempat dan pencegahan serangan pembakaran.

Saat merancang strategi risiko kebakaran, penting bagi organisasi untuk mengevaluasi risiko kebakaran terkait dengan penyebab umum kebakaran di tempat kerja. Sebagian besar kebakaran di tempat kerja disebabkan oleh satu atau lebih hal berikut:

- bahaya listrik;
- pekerjaan panas;
- mesin;
- bahan merokok;
- cairan yang mudah terbakar;
- tata graha yang buruk;
- pembakaran.

Alasan paling penting untuk menerapkan tindakan pencegahan kebakaran adalah untuk melindungi keselamatan orang-orang yang mungkin terkena dampak kebakaran. Perhatian yang cermat harus diberikan pada kecukupan pintu keluar kebakaran dan penyediaan tanda-tanda evakuasi darurat. Juga, bangunan harus memiliki konstruksi yang tepat dan rute penyelamatan diri dari kebakaran harus dilindungi secara memadai, mungkin dengan penggunaan alat penyiram jika perlu. Meskipun keselamatan manusia merupakan pertimbangan paling penting dalam kaitannya dengan keselamatan kebakaran, organisasi juga harus mengevaluasi potensi gangguan yang dapat terjadi. Penerapan teknik pengendalian kerugian untuk pencegahan kebakaran sudah sangat mapan. Perhatian yang memadai harus diberikan pada pencegahan kerugian, pembatasan kerusakan dan pengendalian biaya.

Pencegahan kerugian properti melibatkan penerapan kontrol preventif untuk menghindari kebakaran. Kontrol preventif ini akan mencakup pemeliharaan instalasi listrik, penghindaran sumber api dan penyimpanan yang benar dari bahan yang mudah terbakar dan mudah terbakar. Kontrol korektif akan mencakup pemasangan sistem sprinkler dan penyediaan pengaturan pemisahan api. Penggunaan directive control akan mengurangi

dampak kebakaran dan jumlah kerusakan yang ditimbulkan oleh kebakaran tersebut. Pengendalian direktif mencakup arahan dan informasi bagi karyawan tentang tindakan yang harus diambil jika terjadi kebakaran. Ini akan mencakup pemberitahuan awal kepada otoritas kebakaran, serta penggunaan alat pemadam api portabel oleh karyawan jika ini dapat dilakukan dengan aman. Terakhir, kontrol detektif mencakup penyediaan detektor api dan panas serta patroli rutin oleh petugas kebakaran dan keamanan untuk mendeteksi kebakaran pada tahap awal.

Keamanan TI

Salah satu ketergantungan utama bagi sebagian besar organisasi adalah infrastruktur teknologi informasi (TI). Kegagalan sistem komputer dapat menjadi peristiwa yang sangat mengganggu bagi banyak organisasi. Salah satu contoh perencanaan pemulihan bencana (DRP) yang paling mapan adalah terkait dengan infrastruktur TI. Kehilangan data komputer bisa sangat serius bagi sebuah organisasi, dan kemungkinan besar terkait dengan masalah perangkat keras daripada masalah lain seperti masalah perangkat lunak, kegagalan listrik, atau kesalahan manusia. Konsekuensi dari kegagalan TI dapat mencakup:

- kehilangan bisnis atau pelanggan;
- hilangnya kredibilitas atau niat baik;
- masalah arus kas;
- penurunan kualitas layanan;
- ketidakmampuan untuk membayar staf;
- backlog pekerjaan atau kehilangan produksi;
- kehilangan data;
- kerugian finansial;
- hilangnya informasi akun pelanggan;
- hilangnya kontrol keuangan.

Dengan meningkatnya ketergantungan pada sistem komputer, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi kerugian yang dapat terjadi dan mengambil tindakan untuk mengelola risiko terkait. Secara umum dianggap bahwa penyebab utama kerugian yang terkait dengan sistem TI adalah sebagai berikut:

- pencurian komputer dan perangkat keras lainnya;
- akses tidak sah ke dalam sistem TI;
- masuknya virus ke dalam sistem;
- kesalahan dan kegagalan perangkat keras atau perangkat lunak;
- kesalahan pengguna, termasuk kehilangan atau penghapusan informasi;
- kegagalan proyek TI.

Sebagian besar organisasi perlu menyiapkan kebijakan TI yang dirancang untuk memastikan penggunaan data yang benar serta melindungi infrastruktur TI organisasi. Kebijakan tersebut harus mencakup informasi tentang tanggung jawab sistem TI, rincian prosedur pencadangan, prosedur anti-virus dan spyware, penggunaan data pribadi, penggunaan internet pribadi, dan pembatasan email pribadi. Sebagian besar organisasi akan mengizinkan sejumlah penggunaan pribadi sistem komputer oleh karyawan. Namun, ini tidak boleh dibiarkan menjadi berlebihan

dan pembatasan khusus harus ditempatkan pada akses internet ke situs web yang tidak pantas. Bidang lain yang menjadi perhatian organisasi adalah perlindungan data dan penggunaan atau pengungkapan informasi pribadi oleh organisasi. Sebagian besar negara memiliki persyaratan hukum yang luas terkait dengan perlindungan data pribadi yang disimpan di komputer.

Kegagalan komputer dan TI akan terjadi dari waktu ke waktu dan organisasi harus memastikan pengaturan pencadangan yang memadai, sehingga hanya data terbatas yang hilang. Organisasi dengan ketergantungan yang sangat tinggi pada infrastruktur TI mereka harus memiliki DRP yang terperinci. Dalam banyak keadaan, ini akan meluas ke pengaturan untuk fasilitas komputer cadangan duplikat darurat, tersedia baik di trailer bergerak yang dibawa ke lokasi kantor organisasi yang ada atau di lokasi alternatif. Fasilitas cadangan darurat dapat berkisar dari fasilitas duplikat lengkap dengan informasi terkini (sering disebut sebagai fasilitas hot-start) hingga sistem komputer alternatif yang tidak memiliki data yang dimuat sebelumnya (disebut sebagai cold-start fasilitas). Ada berbagai opsi untuk sistem cadangan yang merupakan kombinasi dari dua pendekatan ini, dan ini biasanya disebut sebagai fasilitas pemanasan awal.

Risiko SDM

Semua organisasi membutuhkan tenaga kerja staf/kontraktor dan/atau sukarelawan yang dipekerjakan. Oleh karena itu, akan selalu ada risiko sumber daya manusia yang melekat pada operasi setiap organisasi, terlepas dari ukuran, sifat, dan jangkauan kegiatan yang dilakukan.

Ada sejumlah area risiko yang terkait dengan pekerjaan staf dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi:

- keterlibatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan;
- kepatuhan legislatif dan peraturan;
- perekrutan, retensi dan ketersediaan keterampilan;
- pengaturan pensiun;
- manajemen kinerja dan ketidakhadiran;
- kesehatan dan keselamatan.

Organisasi besar biasanya memiliki personel dan/atau keahlian sumber daya manusia yang tersedia di departemen SDM. Ada perasaan umum bahwa organisasi besar lebih rentan terhadap risiko SDM daripada yang lebih kecil. Keyakinan ini didasarkan pada pemikiran bahwa orang-orang mengenal satu sama lain lebih baik dalam organisasi kecil dan ada lebih sedikit individu yang terlibat, sehingga hubungan kerja yang lebih dekat ada di seluruh organisasi. Diasumsikan bahwa hubungan kerja yang lebih erat ini berarti bahwa organisasi kurang rentan terhadap tindakan hukum atau gangguan lain yang disebabkan oleh masalah personel.

Namun, belakangan ini, menjadi jelas bahwa organisasi yang lebih kecil juga menghadapi risiko SDM yang signifikan. Menanggapi realisasi ini, sebagian besar organisasi kecil sekarang membuat buku pegangan staf yang menetapkan syarat dan ketentuan kerja, termasuk pengaturan untuk absen karena sakit, cuti hamil dan cuti tahunan, penilaian, perilaku di tempat kerja, serta peran dan tanggung jawab. Organisasi perlu menetapkan

pengaturan yang akan memastikan kepatuhan penuh terhadap undang-undang ketenagakerjaan yang relevan, termasuk pengaturan keragaman, untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi berdasarkan asal etnis atau kemampuan fisik. Ketika membangun persyaratan hukum dasar ini, organisasi harus melihat peluang yang akan muncul dari praktik perekrutan, retensi, dan ketenagakerjaan yang mendukung, jelas dan bermanfaat.

23.5 PENGENDALIAN RISIKO REPUTASI

Perlindungan Merek

Salah satu aset paling berharga dari organisasi mana pun adalah nama mereknya, dan penting untuk menghindari kerusakan pada organisasi atau mereknya. Kerusakan merek dapat terjadi karena beberapa alasan, antara lain:

- perubahan kebijakan pemerintah;
- perubahan di pasar;
- pendatang baru ke pasar;
- persaingan harga dan spesifikasi;
- barang palsu dan palsu;
- perilaku penerima waralaba yang tidak pantas;
- kegagalan sponsor atau mitra usaha patungan.

Tren akhir-akhir ini adalah penggunaan merek yang sudah mapan untuk menjual barang atau jasa yang tidak memiliki kaitan yang jelas dengan merek itu sendiri. Misalnya, supermarket sekarang menjual asuransi dan produk keuangan lainnya, serta menjual bensin dari garasi halaman depan. Memperluas atau memperluas merek dengan cara ini merupakan peluang besar bagi banyak organisasi, tetapi perluasan merek harus tepat dan kredibel serta berhasil. Sebagian besar organisasi mengenali nilai merek mereka dan memiliki prosedur untuk mengidentifikasi peluang perluasan merek. Namun, kepemilikan merek dalam banyak organisasi besar terkadang tidak didefinisikan dengan baik. Keberhasilan penggunaan merek untuk memperluas ke area produk baru dan sektor bisnis baru hanya boleh dilakukan jika ada tanggung jawab yang jelas dalam organisasi untuk mengelola merek.

Selain perluasan merek, akhir-akhir ini ada kecenderungan untuk mengizinkan konsesi bermerek didirikan di dalam organisasi lain. Sekarang sudah biasa untuk melihat merek katering terkenal menjalankan fasilitas restoran dan kafe di department store besar. Tren ini berkembang bersamaan dengan peningkatan kesepakatan sponsorship terkenal. Misalnya, banyak klub olahraga memiliki stadion baru yang sebenarnya disebut dengan nama sponsor utama mereka. Banyak organisasi beroperasi dengan basis waralaba, di mana merek diwaralabakan kepada individu atau bisnis lain. Perkembangan dalam branding ini memungkinkan manfaat maksimal yang bisa diperoleh dari brand high-profile. Namun, ada risiko signifikan yang melekat pada peluang ini, dan penggunaan serta perluasan merek terus menjadi masalah yang memerlukan pengelolaan yang cermat.

Keberhasilan manajemen merek waralaba memiliki banyak tantangan. Harapan dan persyaratan dari pemilik waralaba atau merek akan ditetapkan dalam kontrak terperinci dalam banyak kasus, meskipun beberapa organisasi waralaba telah ada untuk waktu yang lama dan pemegang waralaba awal mungkin tidak memiliki kondisi kontrak yang kaku.

Sebagian besar pemilik waralaba memberikan pelatihan ekstensif untuk pemegang waralaba, termasuk pelatihan tentang kualitas produk. Masalah penting bagi banyak pemilik waralaba adalah pengaturan pengadaan persediaan. Seringkali, pemilik waralaba akan melarang pengadaan pasokan secara lokal, sehingga produk yang dikirimkan oleh penerima waralaba selalu konsisten.

Lingkungan

Salah satu kekhawatiran yang berkembang pesat di masyarakat adalah pemanasan global dan bagaimana aktivitas individu dan organisasi dapat berdampak. Kekhawatiran lingkungan dapat berkisar dari masalah yang berkaitan dengan kontaminasi tanah historis dan kontaminasi pasokan air, hingga emisi industri ke atmosfer dan keinginan organisasi untuk dilihat sebagai hijau. Pembuangan limbah merupakan masalah yang menjadi perhatian semua organisasi. Untuk organisasi yang memproduksi limbah industri, undang-undang tersebut sangat rinci tentang bagaimana limbah harus diperlakukan dan pengaturan untuk membuangnya. Untuk organisasi komersial yang tidak menghasilkan limbah industri atau produk sampingan, masih ada masalah yang mengkhawatirkan. Pembuangan limbah komersial bisa mahal dan sebagian besar negara memerlukan atau (setidaknya) mendorong daur ulang dalam jumlah besar.

Oleh karena itu, perhatian banyak organisasi terkait dengan meminimalkan jumlah limbah komersial yang mereka hasilkan, serta mengadopsi kebijakan hijau lainnya. Bagi banyak organisasi di sektor publik, pengaturan daur ulang dirinci dan target daur ulang menjadi penting karena pengawasan yang lebih besar terhadap kinerja badan publik. Pengaturan yang dapat diselidiki akan mencakup pengadaan persediaan atau bahan baku yang berdampak lebih kecil terhadap lingkungan dan/atau lebih mudah untuk didaur ulang. Organisasi mungkin juga ingin memperkenalkan kebijakan daur ulang dan membuat pengaturan khusus untuk pengumpulan bahan limbah yang dapat didaur ulang. Untuk beberapa organisasi, ada juga ruang lingkup untuk melihat pengaturan perjalanan dan mendorong karyawan untuk menggunakan transportasi umum jika memungkinkan, serta mengurangi jumlah perjalanan yang dilakukan karyawan.

Untuk operasi industri, ada standar, aturan, dan regulasi yang terperinci, dengan lembaga penegak hukum memiliki kekuasaan yang cukup besar. Selain memperhatikan persyaratan legislatif, regulator ini juga akan memperhatikan opini publik yang lebih luas dan berusaha untuk mengevaluasi masalah-masalah berikut:

- Apa dampak lingkungan yang mungkin terjadi?
- Seberapa berbahayakah dampak ini terhadap lingkungan?
- Seberapa besar kemungkinan dampak ini akan terjadi?
- Seberapa sering dan di mana dampak ini akan terjadi?

23.6 PENGENDALIAN RISIKO PASAR

Perkembangan Teknologi

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah memenuhi harapan dan permintaan pelanggan. Tantangan ini semakin dipersulit dengan terus berkembangnya teknologi. Organisasi yang memasok barang-barang konsumen yang berbasis teknologi

menghadapi tantangan terus-menerus, yang dapat diubah menjadi serangkaian peluang yang berkelanjutan. Perubahan dalam teknologi yang digunakan untuk menyediakan komunikasi dan hiburan di rumah dan seluler telah cukup besar belakangan ini. Sampai saat ini, hiburan rumah dan hiburan seluler didasarkan pada CD. Organisasi yang beroperasi di area ini dihadapkan dengan pengenalan teknologi MP3 dan harus membuat keputusan tentang teknologi mana yang akan dikejar. Investasi yang dibutuhkan untuk mengubah teknologi cukup besar dan risiko pasar sangat signifikan. Bagi organisasi yang mengidentifikasi (dan memengaruhi) perkembangan dengan benar, imbalannya terbukti sangat besar. Di pasar yang berubah dengan cepat, keunggulan teknologi bisa menjadi signifikan tetapi tantangan untuk mengidentifikasi dengan benar teknologi yang paling mungkin sukses selalu ada dan investasi yang dibutuhkan sangat besar.

Keputusan konsumen mengenai teknologi baru dipimpin oleh kenyamanan, kualitas, harga, dan mode. Faktor lain yang mempengaruhi keputusan konsumen dan ketersediaan teknologi baru adalah bahwa perkembangan signifikan dalam teknologi jenis ini terjadi di seluruh dunia. Oleh karena itu, hanya sedikit organisasi yang memiliki sumber daya untuk melakukan penelitian yang diperlukan untuk mengembangkan produk berdasarkan teknologi baru. Juga, ini adalah organisasi yang sama yang merancang, memproduksi, dan memasok barang yang memanfaatkan teknologi baru.

Untuk memanfaatkan teknologi baru ini, banyak organisasi harus menjalin kemitraan usaha patungan, berbagi keahlian, dan berbagi biaya pengembangan teknologi baru. Pemilihan mitra usaha patungan bisa jadi sulit dan keputusan yang tepat sangat penting. Saat mengembangkan teknologi hiburan baru yang akan diperkenalkan di seluruh dunia, terkadang ada upaya yang dilakukan oleh pesaing untuk menyetujui teknologi yang akan diadopsi. Pendekatan strategis ini memiliki keuntungan bahwa biaya penelitian ditanggung bersama dan pertempuran teknologi dapat dihindari. Namun, kerugiannya adalah bahwa ruang lingkup untuk keunggulan kompetitif masa depan yang besar berkurang.

Risiko Peraturan

Salah satu masalah risiko yang paling sulit bagi banyak organisasi adalah risiko peraturan. Komponen kunci dari kerangka kerja COSO adalah pencapaian kepatuhan oleh organisasi. Kepatuhan mungkin tampak sebagai masalah yang relatif mudah, tetapi seringkali ada kompleksitas yang terkait dengan potensi perubahan peraturan, perubahan lingkungan peraturan, dan persyaratan peraturan yang berbeda di wilayah yang berbeda. Masyarakat yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda dan berubah terhadap sektor komersial tertentu. Misalnya, industri seks memiliki standar yang berbeda dan kerangka peraturan yang berbeda di berbagai belahan dunia. Juga, perjudian menghadapi sikap publik yang berbeda, kerangka peraturan yang berbeda, dan pembatasan variabel pada aktivitas di berbagai negara. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan memelihara hubungan kerja yang baik dengan regulator bisa jadi sulit, terutama ketika opini publik berubah dan/atau kerangka peraturan sedang dikembangkan atau dimodifikasi.

Ada banyak pertimbangan baru-baru ini tentang kesulitan yang terkait dengan memastikan kepatuhan dalam pembelian dan pengiriman program asuransi multinasional atau global. Dua isu utama telah mendapat perhatian yang cukup besar. Ini adalah

pembayaran pajak premi asuransi di wilayah yang berbeda dan penerimaan asuransi yang disediakan di suatu negara oleh perusahaan asuransi yang tidak ada di wilayah itu. (Asuransi yang ditulis oleh perusahaan asuransi tanpa kehadiran di suatu wilayah disebut sebagai asuransi yang tidak diterima.) Berkaitan dengan polis asuransi global, masalah muncul ketika polis global diterbitkan oleh perusahaan besar yang berbasis di satu negara tertentu, tetapi dengan cakupan asuransi yang berlaku di semua operasi organisasi dan di beberapa negara yang berbeda. Setiap negara akan memiliki peraturannya sendiri mengenai pembayaran pajak premi asuransi atas bagian dari premi asuransi yang berkaitan dengan operasional organisasi di negara tersebut. Juga, banyak wilayah di dunia tidak mengizinkan polis asuransi yang tidak diterima.

Kisaran pilihan pengendalian risiko yang tersedia bagi organisasi yang ingin mencapai kepatuhan, tentu saja, dibatasi. Kepatuhan adalah persyaratan dasar dari semua kegiatan bisnis dan komersial. Memastikan kepatuhan mungkin memerlukan kerja sama dengan pihak ketiga dan saran terperinci dari spesialis dengan keahlian dalam disiplin di bagian dunia tersebut. Dalam contoh asuransi, mungkin perlu bagi perusahaan asuransi lokal untuk terlibat dalam program asuransi di wilayah di mana asuransi yang tidak diterima tidak diperbolehkan, dan ini akan menambah biaya pada program asuransi. Juga, pengaturan untuk pembayaran pajak premi asuransi mungkin perlu dilakukan melalui perwakilan fiskal pihak ketiga dalam wilayah di mana pajak terutang.

BAGIAN VI

BUDAYA RISIKO

Hasil Pembelajaran Bagian Keenam

- menjelaskan fitur utama budaya sadar risiko (LILAC) dan bagaimana komponen utama didefinisikan dan dapat diukur;
- mendeskripsikan komponen maturitas risiko suatu organisasi (4N) dan pengaruhnya terhadap aktivitas manajemen risiko (FOIL);
- menjelaskan pentingnya selera risiko dan bagaimana hal ini dapat ditunjukkan pada matriks risiko, bersama dengan eksposur risiko dan kapasitas risiko;
- meninjau sifat pernyataan selera risiko dan bagaimana ini dapat digunakan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi;
- menjelaskan pentingnya pelatihan risiko dan komunikasi risiko serta pengaruhnya terhadap budaya risiko suatu organisasi;
- meringkas pentingnya pelatihan risiko dan komunikasi risiko, termasuk penggunaan sistem informasi manajemen risiko (RMIS);
- menjelaskan fitur kerangka kompetensi risiko dan hubungannya dengan merencanakan, mengimplementasikan, mengukur, dan mempelajari (PIML);
- menguraikan keterampilan orang yang dibutuhkan oleh praktisi risiko yang diringkas sebagai komunikasi (5C), hubungan, analitis, dan manajemen (CRAM).

Studi Kasus

Network Rail: Pendekatan kami terhadap manajemen risiko

Tujuan dari pendekatan manajemen risiko perusahaan (enterprise risk management/ERM) kami adalah untuk mengurangi risiko terhadap penyampaian layanan yang aman, andal, dan hemat biaya kepada pelanggan kami. ERM mendukung pembangunan kemampuan di semua bidang bisnis untuk mengenali risiko dan peluang lebih awal. Pengenalan dini atas risiko memungkinkan kami untuk bekerja secara kolaboratif dan proaktif dengan pelanggan, pemangku kepentingan, dan pemasok untuk mengelola portofolio pekerjaan kami yang luas dengan lebih baik. Di seluruh grup, pendekatan kami terhadap manajemen risiko menyeimbangkan kebutuhan untuk mengelola risiko dengan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja melalui penerimaan yang cermat terhadap beberapa risiko. Kami mengakui status kami sebagai penyedia infrastruktur jaringan kereta api yang teregulasi dan pentingnya mempertahankan penyediaan layanan penting.

Kami mengambil pendekatan seluruh perusahaan untuk manajemen risiko dan memiliki kerangka kerja ERM untuk identifikasi, analisis, manajemen, dan pelaporan semua risiko ke tujuan strategis. Kerangka kerja ini juga memperhitungkan risiko operasional dan mengakui perlunya pendekatan khusus di bidang-bidang seperti keselamatan, manajemen proyek, dan keamanan informasi. Kerangka ERM menyediakan pendekatan standar untuk identifikasi, penilaian, pencatatan dan pelaporan risiko yang signifikan. Kami menganalisis

kemungkinan penyebab suatu risiko dan menilai apa dampaknya jika risiko itu terjadi. Untuk setiap risiko, kami mengidentifikasi kontrol saat ini dan efektivitasnya untuk mengelola penyebab mendasar dan meminimalkan konsekuensi. Proses penilaian risiko penuh dilakukan dengan menggunakan metodologi Bow-Tie yang memberikan pendekatan terstruktur. Kami mengidentifikasi risiko dari pandangan strategis (top-down) dan dari lingkungan operasional (bottom-up) untuk memberikan visibilitas yang lebih baik dari eksposur risiko di seluruh perusahaan.

Ekurhuleni Metropolitan Municipality (EMM): Manajemen risiko

EMM menganggap manajemen risiko perusahaan (ERM) sebagai landasan penting dari tata kelola perusahaan yang baik dan penting untuk pencapaian tujuan bisnisnya. Titik awal implementasi kebijakan ERM kotamadya adalah kerangka kerja ERM yang menghormati kebutuhan dan aspirasi semua orang yang memiliki hubungan dengan EMM. Untuk tujuan ini, semua risiko yang dapat mencegah EMM mencapai tujuan bisnisnya diidentifikasi secara proaktif secara berkelanjutan dan dinilai secara formal setidaknya sekali per tahun untuk memastikan pencapaian tujuan tersebut dan untuk tujuan pelaporan proses manajemen risiko di laporan tahunan. Risiko ini dikelola secara formal dan proaktif melalui pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan, berdasarkan analisis logis dan intuitif dari data dan informasi yang dikumpulkan tentang risiko tersebut dan perencanaan, pengaturan, dan pengendalian aktivitas dan sumber daya untuk meminimalkan dampak semua risiko terhadap tingkat yang dapat ditoleransi oleh pemerintah kota dan pemangku kepentingan lainnya.

Koordinasi terpusat dari proses ERM mencakup program kesadaran reguler, identifikasi dan penilaian risiko, pemantauan risiko, pelaporan dan verifikasi independen atas status pengendalian internal, investigasi dan pelaporan insiden, dan tindakan balasan di seluruh operasi, program, dan proyek EMM untuk mencapai sistem ERM yang terintegrasi sebagai bagian dari tanggung jawab tata kelola perusahaan. Untuk memastikan bahwa strategi kotamadya dan, akibatnya, mandatnya seperti yang digariskan dalam konstitusi Republik Afrika Selatan terpenuhi, program ERM kotamadya mempersenjatai rakyatnya dengan alat dan kemampuan untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam upaya untuk melampaui pelanggan dan pemangku kepentingan. harapan.

Ericsson: Laporan tata kelola perusahaan

Manajemen risiko Ericsson diintegrasikan ke dalam proses operasional bisnis untuk memastikan akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, kelangsungan bisnis, dan kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan, hukum, dan persyaratan lainnya. Dewan direksi juga mengawasi manajemen risiko perusahaan. Risiko yang terkait dengan tujuan jangka panjang dengan mengacu pada bisnis inti, area yang ditargetkan dan area baru, dibahas dan strategi secara resmi disetujui oleh dewan sebagai bagian dari proses strategi tahunan. Risiko yang terkait dengan target tahunan untuk perusahaan juga ditinjau oleh dewan dan kemudian dipantau terus menerus sepanjang tahun. Risiko transaksional tertentu memerlukan persetujuan dewan khusus yang melebihi batas yang telah ditentukan sebelumnya:

- Risiko operasional dimiliki dan dikelola oleh unit operasional. Manajemen risiko tertanam dalam berbagai kontrol proses, seperti gerbang tol keputusan dan persetujuan. Risiko lintas proses tertentu dikoordinasikan secara terpusat, seperti keamanan informasi, keamanan TI, tanggung jawab perusahaan dan kelangsungan bisnis, serta risiko yang dapat diasuransikan.
- Manajemen risiko keuangan diatur oleh kebijakan grup dan dilakukan oleh fungsi treasury dan keuangan pelanggan, keduanya diawasi oleh komite keuangan. Kebijakan tersebut mengatur eksposur risiko terkait valuta asing, likuiditas/pembiayaan, suku bunga, risiko kredit dan risiko harga pasar pada instrumen ekuitas.
- Ericsson telah menerapkan kebijakan dan arahan grup untuk mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku, serta kode etik bisnis dan kode etik. Manajemen risiko terintegrasi dalam proses bisnis perusahaan. Kebijakan dan kontrol diterapkan untuk mematuhi standar pelaporan keuangan dan peraturan pasar saham.
- Risiko strategik merupakan risiko tertinggi bagi perusahaan jika tidak dikelola dengan baik karena dapat berdampak jangka panjang. Oleh karena itu Ericsson meninjau tujuan jangka panjang, strategi utama, dan ruang lingkup bisnisnya setiap tahun dan terus bekerja pada taktiknya untuk mencapai tujuan ini dan untuk mengurangi risiko yang teridentifikasi.

BAB 24

BUDAYA SADAR RISIKO

24.1 GAYA MANAJEMEN RISIKO

Kita telah melihat bahwa ada tiga gaya (pelengkap) manajemen risiko, terkait dengan sifat risiko yang dipertimbangkan. Manajemen bahaya, manajemen kontrol dan manajemen peluang mendefinisikan dan menggambarkan pendekatan dan, sampai batas tertentu, tingkat kecanggihan yang diterapkan pada manajemen risiko oleh suatu organisasi pada suatu titik waktu. Risiko bahaya akan selalu memiliki hasil negatif yang terkait dengan risiko tersebut. Eksposur maksimum terhadap risiko yang dapat diterima oleh organisasi adalah toleransi bahaya. Risiko pengendalian akan memiliki biaya yang terkait dengan pengendalian risiko, dan biaya ini dapat digambarkan sebagai penerimaan pengendalian. Risiko peluang memiliki berbagai kemungkinan hasil dari yang sangat positif hingga yang sangat negatif. Hasil yang diinginkan dan direncanakan tentu saja positif. Organisasi akan bersedia menempatkan sumber daya pada risiko dalam mengejar risiko peluang, dan ini adalah investasi peluang.

Jenis risiko yang dipertimbangkan membantu menentukan gaya manajemen risiko yang akan diterapkan. Namun, beberapa risiko mungkin perlu dikelola dengan menggunakan ketiga gaya manajemen risiko, pada tahap yang berbeda dalam siklus hidup risiko. Secara ringkas, keempat gaya manajemen risiko dapat dilihat sebagai berikut:

- Manajemen kepatuhan: berdasarkan pemenuhan kewajiban hukum, seperti kesehatan dan keselamatan (1970-an).
- Manajemen bahaya: pendekatan 'biaya total risiko' yang dikembangkan oleh dunia asuransi (1980-an).
- Manajemen pengendalian: berdasarkan pendekatan pengendalian internal auditor internal (1990-an).
- Manajemen peluang: antarmuka antara manajemen risiko dan perencanaan strategis (2000-an).

Toleransi bahaya, penerimaan kontrol, dan investasi peluang adalah nilai-nilai yang bersedia ditanggung oleh organisasi. Ketiga komponen ini ditambahkan bersama-sama adalah selera risiko organisasi dan mewakili total eksposur risiko yang dapat diterima organisasi. Eksposur risiko total adalah jumlah eksposur risiko untuk risiko individu dan eksposur risiko aktual ini mungkin berbeda dari selera risiko dewan dan/atau kapasitas risiko organisasi. Manajer risiko asuransi biasanya akan mengelola risiko kendaraan bermotor sebagai meminimalkan kerugian atau masalah 'biaya total risiko'. Penghindaran penipuan internal biasanya akan dikelola sebagai masalah pengendalian internal dan akan dipantau dan ditinjau oleh departemen audit internal. Risiko yang terkait dengan merger atau akuisisi harus dikelola sebagai masalah peluang oleh CEO atau eksekutif senior yang dinominasikan.

24.2 LANGKAH-LANGKAH MENUJU MANAJEMEN RISIKO YANG SUKSES

Untuk meningkatkan kinerja manajemen risiko suatu organisasi, diperlukan inisiatif manajemen risiko. Sifat inisiatif ini akan tergantung pada ukuran, kompleksitas dan sifat organisasi. Tidak ada pendekatan tunggal yang benar untuk menerapkan manajemen risiko dalam suatu organisasi. Penggerak untuk melakukan manajemen risiko dan keluaran serta dampak yang diharapkan akan bervariasi antar organisasi.

Meskipun tidak ada pendekatan tunggal yang benar, Tabel 24.1 menjelaskan beberapa langkah kunci dalam mencapai manajemen risiko yang sukses. Lampiran C memberikan pendekatan yang sepenuhnya kompatibel dengan isu-isu yang disebutkan dalam Tabel 24.1. Lampiran juga merangkum akronim yang digunakan di seluruh buku ini dan mendaftar berbagai alat dan teknik manajemen risiko yang terkait dengan setiap tahap dalam penerapan inisiatif manajemen risiko perusahaan yang berhasil.

Tabel 24.1 Mencapai manajemen risiko perusahaan yang sukses

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Libatkan manajemen senior dan dewan direksi untuk memberikan dukungan dan sumber daya organisasi. 2. Menetapkan fungsi ERM independen yang melapor langsung ke anggota dewan. 3. Menetapkan arsitektur risiko di tingkat eksekutif dan dewan, yang didukung oleh audit internal. 4. Mengembangkan kerangka ERM yang menggabungkan sistem klasifikasi risiko yang sesuai. 5. Mengembangkan budaya sadar risiko yang dipupuk oleh bahasa, pelatihan dan pendidikan yang sama. 6. Menyediakan prosedur tertulis dengan pernyataan yang jelas tentang selera risiko organisasi. 7. Menyetujui pemantauan dan pelaporan terhadap tujuan yang ditetapkan untuk manajemen risiko. 8. Melakukan penilaian risiko untuk mengidentifikasi akumulasi dan interdependensi risiko. 9. Mengintegrasikan ERM ke dalam perencanaan strategis, proses bisnis dan keberhasilan operasional. 10. Berkontribusi pada keberhasilan organisasi dengan memberikan manfaat yang terukur. |
|--|

Langkah awal, dan mungkin yang paling penting, adalah memastikan bahwa inisiatif manajemen risiko disponsori oleh anggota dewan atau anggota senior komite eksekutif organisasi. Informasi tentang keberhasilan pengenalan inisiatif manajemen risiko juga tersedia dalam berbagai standar dan kerangka kerja manajemen risiko yang dibahas di seluruh buku ini. Ketika manajemen risiko berubah dan berkembang, langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi yang berbeda akan berubah. Dengan munculnya tata kelola, risiko dan

kepatuhan (GRC), konteks manajemen risiko telah berubah dan berkembang. Profesional manajemen risiko perlu menyadari perubahan dan perkembangan ini dan memastikan bahwa aktivitas mereka selalu selaras sepenuhnya dengan aktivitas lain dalam organisasi. Dengan kata lain, aktivitas manajemen risiko harus selalu sepenuhnya selaras dengan konteks internal.

Meskipun penting untuk memiliki rencana keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan inisiatif manajemen risiko, juga penting bahwa manajer risiko mengidentifikasi hambatan untuk pelaksanaan inisiatif dalam beberapa detail. Hambatan dan pendukung potensial untuk keberhasilan implementasi inisiatif manajemen risiko tercantum dalam Tabel 24.2. Ada banyak faktor yang akan mempengaruhi efektivitas pendekatan, termasuk:

- pengaruh manajemen senior dalam departemen;
- pengaruh eksternal, termasuk tata kelola perusahaan;
- sifat bisnis, produk dan budayanya;
- sikap perusahaan, termasuk pengalaman RM sebelumnya;
- asal-usul departemen manajemen risiko.

Identifikasi hambatan, sebagaimana tercantum dalam Tabel 24.2, mengarah pada kemampuan untuk menerapkan tindakan untuk mengatasinya. Ini termasuk fakta bahwa manajemen risiko yang sukses membutuhkan komitmen semua pihak dan bahwa implementasi hanya akan sebaik anggota departemen yang paling tidak berkomitmen. Analisis hambatan ini dalam konteks organisasi tertentu akan mengarah pada identifikasi pilihan terbaik untuk memastikan bahwa manajemen risiko memberikan manfaat yang optimal. Tidak ada tindakan tunggal yang akan memastikan implementasi yang memadai dan tidak ada kerangka waktu tunggal di mana implementasi akan tercapai sepenuhnya. Menurut pengalaman banyak organisasi, implementasi penuh dari semua tahapan pendekatan ini dapat memakan waktu antara dua dan lima tahun.

Salah satu pertimbangan penting mengenai jangka waktu implementasi adalah metodologi dokumentasi. Jika sistem informasi manajemen risiko yang komprehensif (RMIS) akan diperkenalkan, skala waktu untuk implementasi yang sukses dan lengkap dapat diperpanjang.

24.3 MENDEFINISIKAN BUDAYA RISIKO

Budaya organisasi sulit untuk didefinisikan. Namun, secara umum diterima bahwa itu adalah cerminan dari sikap keseluruhan dari setiap komponen manajemen dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi menentukan bagaimana individu akan berperilaku dalam keadaan tertentu. Ini akan menentukan bagaimana seorang individu merasa berkewajiban untuk berperilaku dalam semua keadaan.

Tabel 24.2 Hambatan dan tindakan implementasi

Penghalang	Tindakan
Kurangnya pemahaman tentang manajemen risiko dan keyakinan bahwa hal itu akan menekan kewirausahaan	Membangun pemahaman bersama, harapan bersama, dan bahasa risiko yang konsisten dalam organisasi
Kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen senior	Identifikasi sponsor di dewan utama organisasi dan konfirmasi prioritas bersama dan bersama
Dilihat hanya sebagai inisiatif lain, jadi relevansi dan pentingnya tidak diterima	Menyetujui strategi yang menetapkan hasil yang diantisipasi dan menegaskan tolok ukur untuk manfaat yang diantisipasi
Manfaat yang tidak dianggap signifikan	Menyelesaikan analisis realistis tentang apa yang dapat dicapai dan dampaknya terhadap misi organisasi
Tidak dilihat sebagai bagian inti dari aktivitas bisnis dan terlalu memakan waktu	Menyelaraskan upaya dengan proses inti dan pencapaian misi organisasi
Pendekatan terlalu rumit dan terlalu analitis (risk overkill)	Menetapkan tingkat kecanggihan yang sesuai untuk kerangka kerja manajemen risiko dan melakukan penilaian risiko
Tanggung jawab tidak jelas dan kebutuhan akan konsultan eksternal tidak jelas	Menetapkan arsitektur risiko yang disepakati dengan peran yang jelas dan tanggung jawab risiko yang diterima
Risiko dipisahkan dari mana mereka muncul dan harus dikelola	Sertakan manajemen risiko dalam deskripsi pekerjaan untuk memastikan bahwa risiko dikelola dalam konteks yang memunculkannya
Manajemen risiko dipandang sebagai aktivitas statis yang tidak sesuai untuk organisasi yang dinamis	Menyelaraskan upaya manajemen risiko dengan misi organisasi dan dengan aktivitas pengambilan keputusan bisnis
Manajemen risiko terlalu ekspansif dan berusaha mengambil alih semua aspek perusahaan	Bersikaplah realistis: jangan mengklaim bahwa semua aktivitas bisnis dalam organisasi adalah manajemen risiko dengan nama lain

Budaya risiko yang baik akan menjadi produk dari nilai-nilai individu dan kelompok serta dari sikap dan pola perilaku. Ini akan mengarah pada komitmen terhadap tujuan manajemen risiko organisasi. Organisasi dengan budaya sadar risiko dicirikan oleh komunikasi yang didasarkan pada rasa saling percaya dan persepsi bersama tentang pentingnya manajemen risiko. Ada juga kebutuhan untuk berbagi kepercayaan dalam langkah-langkah

pengendalian yang dipilih dan komitmen untuk mematuhi prosedur pengendalian risiko yang ditetapkan.

Tabel 24.3 menetapkan komponen yang disarankan dari budaya sadar risiko. Komponen-komponen ini disarankan oleh penelitian UK Health and Safety Executive (HSE) baru-baru ini sebagai kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas, dan komunikasi. Hal ini membuat akronim LILAC. Menciptakan budaya di mana manajemen risiko yang efektif merupakan bagian integral dari cara orang bekerja adalah tujuan jangka panjang bagi sebagian besar organisasi.

Jika sebuah organisasi memutuskan untuk meningkatkan kesadaran akan masalah keamanan, organisasi tersebut mungkin memutuskan untuk meluncurkan kampanye untuk fokus pada risiko dan kontrol yang relevan. Kampanye harus menggunakan lebih dari satu sarana komunikasi jika ingin berhasil. Kampanye kesadaran dapat mencakup semua komponen LILAC dan dapat meluas ke:

- pelatihan kesadaran risiko;
- kampanye poster kesadaran;
- inspeksi lokasi;
- pengaturan untuk pelaporan cacat;
- selebaran dan brosur.

Tabel 24.3 Budaya sadar risiko

Budaya sadar risiko dicapai oleh LILAC:	
Kepemimpinan	Kepemimpinan yang kuat dalam organisasi dalam kaitannya dengan strategi, proyek, dan operasi
Keterlibatan	Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam semua tahapan proses manajemen risiko
Sedang belajar	Penekanan pada pelatihan dalam prosedur manajemen risiko dan pembelajaran dari kejadian
Akuntabilitas	Tidak adanya budaya menyalahkan otomatis, tetapi akuntabilitas yang tepat untuk tindakan
Komunikasi	Komunikasi dan keterbukaan tentang semua masalah manajemen risiko dan pelajaran yang didapat

Inisiatif manajemen risiko tidak dapat berhasil kecuali budaya organisasi menerimanya. Agar dapat menerima, budaya sadar risiko diperlukan dalam organisasi. Tingkat kedewasaan yang tinggi dalam kaitannya dengan kepemimpinan akan membutuhkan manajemen senior untuk secara aktif mempromosikan budaya sadar risiko. Ini akan mencakup penetapan target kinerja manajemen risiko dan memastikan bahwa komitmen manajemen senior terhadap budaya sadar risiko jelas. Ini akan membutuhkan komunikasi verbal dan tertulis.

Keterlibatan dan partisipasi manajemen senior merupakan komponen penting untuk mencapai budaya sadar risiko. Keterlibatan dapat dicapai dengan pelatihan yang memadai, sehingga kepemilikan risiko sepenuhnya dipahami. Fungsi risiko spesialis harus memainkan peran sebagai penasihat atau konsultan. Harus ada mekanisme umpan balik untuk memberi tahu staf tentang keputusan apa pun yang mungkin memengaruhi mereka. Keberadaan budaya belajar sangat penting untuk keberhasilan budaya sadar risiko. Budaya belajar memungkinkan organisasi untuk belajar, dan untuk mengidentifikasi dan mengubah perilaku berisiko yang tidak sesuai. Analisis insiden yang mendalam dan komunikasi umpan balik yang baik memungkinkan budaya belajar berkembang. Lokakarya tentang isu-isu risiko adalah komponen kunci lain dari budaya belajar.

Menanamkan Manajemen Risiko

Banyak lembaga telah membentuk komite untuk mengawasi pelaksanaan praktik dan prosedur manajemen risiko. Seringkali ini adalah komite manajemen, meskipun terkadang dapat didukung oleh anggota badan pengatur. Satu lembaga telah membentuk kelompok untuk memberi nasihat tentang pengembangan proses manajemen risiko. Secara signifikan, kelompok ini mencakup akademisi dari sekolah bisnis institusi, memanfaatkan keahlian yang ada. Praktek ini terbukti di lembaga lain, di mana kelompok tersebut, sebuah sub-komite manajemen, termasuk seorang ahli akademis dalam manajemen risiko dari sekolah bisnis lokal.

Ketika proses manajemen risiko menjadi tertanam dalam rutinitas sehari-hari dan manajemen lembaga, komite ini akan berkembang atau diganti. Lembaga dengan proses manajemen risiko yang lebih efektif semakin membebani tim manajemen senior mereka dengan peran ini, daripada membentuk komite terpisah. Dalam kasus seperti itu, proses manajemen risiko menjadi lebih efektif tertanam karena tim manajemen senior berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko, dan untuk mempromosikan manajemen risiko. Salah satu institusi yang dikunjungi sedang menjajaki peran baru komite manajemen risiko sebagai fasilitator dalam berbagi praktik yang baik antar departemen.

Akuntabilitas sangat penting jika budaya sadar risiko ingin berhasil. Namun, itu tidak sama dengan budaya menyalahkan. Organisasi harus memastikan bahwa ia bergerak dari budaya menyalahkan ke budaya adil berdasarkan akuntabilitas. Ketika menyelidiki insiden, manajemen harus menunjukkan perhatian dan perhatian terhadap karyawan. Karyawan harus merasa bahwa mereka dapat melaporkan masalah dan kekhawatiran tanpa rasa takut bahwa mereka akan disalahkan atau didisiplinkan secara pribadi. Budaya sadar risiko membutuhkan komunikasi informasi risiko yang baik dari manajemen senior. Komunikasi yang baik juga mensyaratkan bahwa laporan dari seluruh karyawan, serta laporan dari luar organisasi, diterima dan diterima dengan baik. Informasi tentang kinerja risiko harus dimasukkan dalam kegiatan komunikasi.

24.4 MENGUKUR BUDAYA RISIKO

Mungkin sulit bagi organisasi untuk mengukur budaya risiko. Namun, budaya risiko organisasi sangat penting sehingga pengukuran perlu dilakukan. Komite audit akan sering bertanya seberapa serius sebuah departemen atau lokasi mengambil manajemen risiko. Secara umum, akan mudah untuk menjawab pertanyaan ini secara kualitatif. Namun, pengukuran kuantitatif diperlukan, sehingga area kelemahan dapat diidentifikasi dan tindakan perbaikan direncanakan.

Kerangka Kriteria Kontrol Kanada (CoCo) merupakan sarana untuk mengukur budaya risiko organisasi. Ukuran lain dari budaya risiko adalah bahwa komite audit berusaha untuk mengevaluasi tingkat jaminan risiko yang tersedia dari unit atau divisi tertentu yang sedang dipertimbangkan. Cara lain untuk mengukur budaya risiko adalah dengan melihat tingkat kematangan risiko dalam organisasi. Bagian selanjutnya dari bab ini mempertimbangkan model kematangan risiko secara lebih rinci. Langkah-langkah kuantitatif yang menunjukkan tingkat kematangan risiko dapat diambil dan area untuk perbaikan kemudian dapat diidentifikasi. Kotak di bawah ini memberikan contoh kesadaran risiko dan penerapan manajemen risiko ke dalam budaya organisasi.

Kampanye Kesadaran Risiko

Penanaman manajemen risiko ke dalam organisasi dilakukan melalui tiga jalur: kampanye kesadaran risiko, penerapan proses identifikasi risiko baru di tingkat direktorat, dan pengembangan berkelanjutan proses risiko yang ada di tingkat strategis. Tujuan utama kampanye kesadaran adalah untuk membuat staf menyadari tanggung jawab mereka terhadap risiko, sementara di tingkat direktorat pengenalan daftar risiko telah dilakukan secara kolaboratif dan inklusif. Secara strategis, pengembangan lebih lanjut dari daftar risiko perusahaan bertujuan untuk membawa pengendalian risiko yang lebih ketat dan memberikan bukti dan jaminan yang komprehensif kepada dewan bahwa risiko dikelola.

Kualitas kebijakan manajemen risiko dan rincian persyaratan dan prosedur yang terkandung dalam pedoman atau protokol risiko akan memberikan indikasi budaya risiko organisasi. Bagi banyak organisasi, peningkatan budaya risiko adalah tujuan risiko strategis yang valid. Ini terutama benar ketika area kelemahan dalam tingkat kesadaran risiko telah diidentifikasi. Ketika melakukan tindakan untuk meningkatkan budaya risiko dalam suatu organisasi, penting untuk diketahui bahwa peningkatan proses manajemen risiko harus mengarah pada peningkatan keluaran manajemen risiko. Ini, pada gilirannya, harus memiliki dampak positif yang memberikan manfaat lebih besar dari manajemen risiko. Tidak ada gunanya meningkatkan proses manajemen risiko sebagai sarana untuk meningkatkan budaya risiko organisasi jika efektivitas keseluruhan upaya manajemen risiko tidak ditingkatkan. Ada bahaya bahwa peningkatan dan perbaikan proses manajemen risiko dalam suatu organisasi secara otomatis dianggap telah meningkatkan budaya risiko.

Ada kemungkinan proses manajemen risiko ditingkatkan tanpa budaya risiko organisasi ditingkatkan. Misalnya, program audit internal yang lebih agresif dapat

meningkatkan standar kepatuhan, tetapi itu tidak menjamin bahwa budaya risiko organisasi telah ditingkatkan. Perbaikan proses manajemen risiko mungkin tidak memberikan manfaat tambahan, sedangkan perbaikan budaya risiko diharapkan dapat memberikan tingkat jaminan risiko yang lebih baik. ISO 31000 sangat mementingkan konteks, dan ini diilustrasikan pada Gambar 6.4. Informasi disediakan dalam standar tentang pentingnya konteks eksternal, konteks internal dan konteks manajemen risiko bagi organisasi. Konteks terkait erat dengan budaya manajemen risiko dan manfaat yang akan diperoleh dari peningkatan manajemen risiko dalam organisasi.

Kerangka kerja Canadian Criteria of Control (CoCo) dari pengendalian internal berkonsentrasi pada lingkungan pengendalian dalam sebuah organisasi. Selain itu, kerangka kerja COSO ERM (2004) mengacu pada lingkungan internal organisasi, bukan lingkungan kontrol yang dijelaskan dalam kerangka Pengendalian Internal COSO (2013). Lingkungan pengendalian dan lingkungan internal merupakan ukuran budaya risiko dan tingkat kesadaran risiko dalam organisasi. Peningkatan kinerja risiko secara keseluruhan akan dicapai melalui perbaikan dalam konteks internal, konteks manajemen risiko, lingkungan pengendalian atau lingkungan internal. Tingkat kematangan risiko, pencapaian budaya sadar risiko dan pemenuhan kriteria LILAC yang tercantum dalam Tabel 24.3 adalah semua cara untuk meningkatkan pengendalian atau lingkungan internal.

Selama tahun 1990-an, sebuah sistem yang disebut balanced scorecard menjadi alat manajemen yang populer. Ini adalah sistem manajemen yang memungkinkan organisasi untuk memperjelas visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam tindakan. Banyak organisasi besar menggunakan balanced scorecard sebagai sarana untuk membangun konteks untuk berbagai inisiatif yang dilakukan dalam organisasi. Instansi pemerintah yang digunakan sebagai dasar Gambar 28.2 adalah contoh organisasi yang menggunakan balanced scorecard. Jika sebuah organisasi menggunakan balanced scorecard, masuk akal untuk menggunakan kerangka kerja yang sama untuk kegiatan manajemen risiko. Ketika proses dan prosedur manajemen risiko kompatibel dengan aktivitas yang ada, persyaratan manajemen risiko lebih mungkin untuk diterima dan dipenuhi. Hal ini merepresentasikan keselarasan aktivitas manajemen risiko dengan protokol yang ada, guna menanamkan manajemen risiko dalam organisasi dan menciptakan budaya yang lebih sadar risiko.

24.5 PENYELARASAN AKTIVITAS

Aktivitas manajemen risiko dan arsitektur, strategi, dan protokol risiko harus selaras dengan proses bisnis inti dalam organisasi. Informasi risiko mengalir di sekitar kerangka manajemen risiko dan (jika berhasil) ini akan menghasilkan berbagai keluaran. Keluaran ini telah digambarkan sebagai kewajiban wajib yang dipenuhi, jaminan yang diberikan, pengambilan keputusan yang ditingkatkan dan proses inti yang efektif dan efisien tercapai (MADE2). Sebagian besar standar manajemen risiko mengacu pada sisi atas risiko atau membahas pengelolaan risiko peluang. Manajemen risiko proyek, atau manajemen risiko

pengendalian, telah menjadi disiplin tersendiri dalam manajemen risiko, dan manajemen risiko proyek telah berkembang dengan baik, dengan materi panduan terpisah.

Ketika mempertimbangkan kontribusi yang dapat diberikan manajemen risiko kepada organisasi, penting untuk memutuskan apakah kontribusi tersebut akan berhubungan dengan strategi, proyek dan/atau operasi. Keputusan ini akan memungkinkan kegiatan manajemen risiko dalam organisasi untuk diselaraskan dengan operasi bisnis lainnya, kegiatan dan keharusan. Adalah penting bahwa aktivitas manajemen risiko diselaraskan dengan operasi lain, sehingga prosedur manajemen risiko dapat sepenuhnya dimasukkan ke dalam prosedur dan aktivitas manajemen yang ada di dalam organisasi. Ini juga akan memastikan bahwa aktivitas manajemen risiko dilakukan secara efisien dan melekat dan tidak dilihat sebagai aktivitas terpisah yang terlepas dari manajemen organisasi. Juga harus ada keselarasan kegiatan audit internal dengan budaya atau konteks organisasi. Pendekatan yang diikuti oleh audit internal ketika memutuskan untuk merancang program audit berbasis risiko memiliki dua komponen. Pertama, audit internal akan melihat aktivitas yang berisiko tinggi dan memfokuskan program audit pada aktivitas tersebut. Kedua, program audit berbasis risiko akan memperhitungkan tingkat kematangan manajemen risiko di seluruh organisasi. Jika bagian dari organisasi memiliki pendekatan yang kurang matang terhadap risiko, maka audit internal dapat memutuskan untuk melakukan peningkatan jumlah aktivitas audit di bagian organisasi tersebut.

Ukuran lain tentang seberapa baik manajemen risiko perusahaan yang tertanam dalam suatu organisasi dapat diwakili oleh pendekatan terfragmentasi-terorganisir-berpengaruh-terkemuka (FOIL). Tabel 24.4 menjelaskan empat tahap kematangan risiko (seperti yang diidentifikasi oleh 4N) dan karakteristik yang terkait dengan pendekatan FOIL dan dapat dilihat bahwa pengaruh manajemen risiko perusahaan meningkat ketika keempat tingkat diterapkan.

Tabel 24.4 Empat tingkat kematangan risiko

Tingkat	Status (4N)	Karakteristik (FOIL)
1	Naif Organisasi Level 1 tidak menyadari perlunya manajemen risiko perusahaan dan/atau tidak memahami manfaat yang akan muncul	Terpecah-pecah Aktivitas manajemen risiko terfragmentasi dan terfokus pada aktivitas kepatuhan hukum, seperti kesehatan dan keselamatan
2	Pemula Organisasi Level 2 menyadari manfaat manajemen risiko perusahaan, tetapi baru saja mulai menerapkan inisiatif ERM	Terorganisir Tindakan direncanakan untuk mengoordinasikan kegiatan manajemen risiko di semua jenis risiko, meskipun rencana mungkin belum sepenuhnya diimplementasikan
3	Dinormalisasi	Berpengaruh

	Organisasi Level 3 telah memasukkan ERM ke dalam proses bisnis, tetapi upaya manajemen masih diperlukan untuk mempertahankan aktivitas ERM yang memadai	Proses ERM yang tertanam mempengaruhi proses dan perilaku manajemen, tetapi ini mungkin belum terjadi secara konsisten atau andal
4	Alami Organisasi Level 4 memiliki budaya sadar risiko dengan pendekatan proaktif terhadap ERM dan risiko dipertimbangkan secara andal di semua tahap untuk mendapatkan keunggulan kompetitif	Terkemuka Pertimbangan risiko merupakan faktor penting dalam membuat keputusan bisnis dan keputusan tentang strategi dipimpin oleh pertimbangan ERM

Pendekatan terfragmentasi untuk manajemen risiko perusahaan hadir ketika risiko yang berbeda dikelola di departemen yang berbeda oleh spesialis yang tidak selalu bekerja sama. Misalnya, sebuah organisasi dapat memiliki standar kesehatan dan keselamatan, keamanan, dan kelangsungan bisnis yang sangat baik, tetapi manfaat dari bekerja sama mungkin belum ditetapkan. Tahap selanjutnya adalah kegiatan-kegiatan tersebut menjadi terkoordinasi, sehingga pendekatan manajemen risiko perusahaan menjadi lebih terorganisir. Semua risiko kemudian dipertimbangkan bersama dan hasilnya kemungkinan akan menjadi daftar risiko yang komprehensif.

Namun, ada lebih banyak manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen risiko perusahaan. Organisasi yang menetapkan aktivitas ERM yang berpengaruh pada pengambilan keputusan mendapatkan manfaat tambahan ini. Manajemen risiko (dan manajer risiko) memengaruhi pengambilan keputusan dan memastikan bahwa masalah terkait risiko diperhitungkan sepenuhnya saat strategi dan taktik dikembangkan. Tahap terakhir adalah manajemen risiko untuk memimpin pengembangan strategi dan taktik dalam organisasi. Ini akan membutuhkan manajer risiko untuk menjadi bagian dari tim manajemen senior, sehingga pengembangan strategi dan taktik dipimpin oleh pertimbangan risiko, daripada implikasi risiko yang dipertimbangkan setelah strategi dan taktik diputuskan.

24.6 MODEL KEMATANGAN RISIKO

Peningkatan efektivitas manajemen risiko juga dapat diukur dengan penggunaan model maturitas risiko. Tingkat kecanggihan manajemen risiko memberikan indikasi manfaat yang dapat dicapai dari manajemen risiko. Tingkat kematangan risiko dalam organisasi merupakan ukuran kualitas aktivitas manajemen risiko dan sejauh mana aktivitas tersebut tertanam dalam organisasi. Model kematangan risiko dapat digunakan untuk mengukur tingkat budaya risiko saat ini dalam organisasi. Semakin besar tingkat kematangan risiko, semakin melekat aktivitas manajemen risiko dalam operasi rutin yang dilakukan oleh

organisasi. Ciri-ciri manajemen risiko yang berhasil ditanamkan akan dibahas nanti dalam bab ini.

Kematangan risiko tidak sama dengan mempertimbangkan tingkat kecanggihan yang dicapai organisasi dalam hal manajemen risiko. Sebuah organisasi mungkin memiliki harapan yang terbatas dari manajemen risiko, namun demikian memiliki pendekatan yang sangat matang dengan cara di mana ia berusaha untuk mendapatkan manfaat yang tersedia. Tingkat kematangan risiko dalam suatu organisasi merupakan indikasi cara di mana proses dan kapabilitas risiko dikembangkan dan diterapkan. Dalam organisasi yang belum matang, praktik manajemen risiko informal akan berlangsung. Namun, mungkin ada budaya menyalahkan yang ada ketika ada yang tidak beres dan potensi kurangnya pertanggungjawaban atas risiko. Juga, sumber daya yang dialokasikan untuk mengelola risiko mungkin tidak sesuai untuk tingkat risiko yang terlibat. Ketika manajemen risiko eksplisit diterapkan, akan ada upaya untuk menjaga proses tetap dinamis, relevan, dan bermanfaat. Kemungkinan akan ada dialog dan pembelajaran terbuka sehingga informasi digunakan untuk menginformasikan penilaian dan keputusan tentang risiko. Akan ada keyakinan bahwa inovasi dan pengambilan risiko dapat dikelola, dengan dukungan ketika terjadi kesalahan.

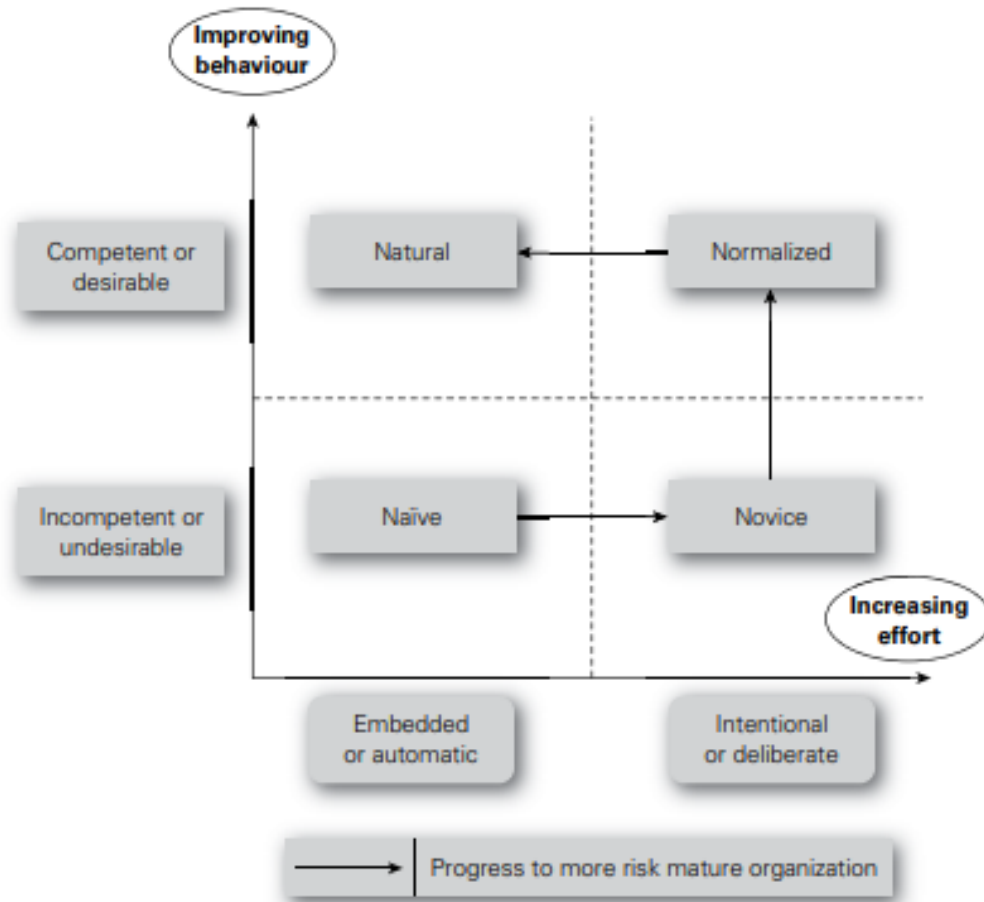
Ketika sebuah organisasi menjadi terobsesi dengan risiko, akan ada ketergantungan yang berlebihan pada proses, dan ini dapat membatasi kemampuan untuk mengelola risiko secara efektif. Akan ada ketergantungan yang berlebihan pada informasi dengan mengorbankan penilaian yang baik, dan ketergantungan pada proses untuk menentukan alasan di balik keputusan. Individu dapat menjadi penghindar risiko karena takut dikritik dan prosedur diikuti hanya untuk memenuhi persyaratan, bukan karena keuntungan yang dicari. Tabel 24.4 menetapkan sistem untuk menentukan tingkat kematangan risiko dalam suatu organisasi terkait dengan proses manajemen risiko. Tabel ini menetapkan empat tingkat kematangan risiko, digambarkan sebagai naif, pemula, normal dan alami (4Ns). Karakteristik masing-masing level tersebut dijelaskan dalam tabel. Tabel 24.4 juga menyelaraskan model 4N dengan metodologi FOIL untuk menggambarkan tingkat kematangan risiko dalam suatu organisasi. Jelas, lebih baik bagi organisasi untuk mencari tingkat kematangan risiko yang lebih tinggi. Namun, pendekatan untuk mencapai kematangan risiko dalam organisasi harus proporsional dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi.

Tingkat kematangan risiko dalam suatu organisasi akan membantu menentukan tingkat kecanggihan yang dimiliki organisasi dalam kegiatan manajemen risikonya. Gambar 4.2 membahas tingkat kecanggihan kontribusi yang dapat diberikan manajemen risiko terhadap aktivitas perusahaan. Semakin besar tingkat kecanggihan manajemen risiko yang dicapai oleh suatu organisasi, maka semakin besar pula manfaatnya. Mencapai tingkat kematangan yang lebih baik dalam kaitannya dengan proses manajemen risiko tidak serta merta menjamin bahwa tingkat kecanggihan yang lebih besar akan tercapai, atau tingkat manfaat yang lebih tinggi akan diperoleh.

Namun demikian, mencapai tingkat kematangan risiko yang lebih baik dapat menjadi salah satu tujuan strategis manajemen risiko dalam organisasi. Jika demikian, kerangka kerja

yang mapan untuk mengukur maturitas risiko diperlukan. Adalah penting bahwa organisasi menggunakan model kematangan risiko yang selaras dengan ambisinya sendiri dalam kaitannya dengan kematangan manajemen risiko dan memberikan pendekatan praktis yang dapat ditanamkan dalam organisasi.

Gambar 24.1 memberikan interpretasi tingkat kematangan risiko suatu organisasi, berdasarkan model 4N. Angka tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan antara apakah perilaku tertanam atau otomatis di satu sisi dengan kompeten atau diinginkan di sisi lain. Organisasi yang naif akan secara otomatis menerima perilaku yang tidak kompeten atau tidak diinginkan. Organisasi pemula akan menyadari bahwa perilaku tersebut tidak kompeten atau tidak diinginkan dan akan mulai melakukan upaya untuk memperbaiki perilaku, tetapi belum mencapai perubahan. Namun, ketika perubahan tercapai, ia akan bergerak menuju perilaku yang dinormalisasi lebih baik.



Gambar 24.1 Kematangan risiko ditunjukkan pada matriks

Status yang dicapai oleh sebuah organisasi dengan keadaan alami dari kematangan risiko adalah bahwa perilaku yang kompeten atau diinginkan akan muncul secara otomatis, dengan sedikit upaya atau penegakan manajemen. Pencapaian pada titik ini adalah untuk memastikan bahwa perilaku juga konsisten. Salah satu alasan utama untuk menghasilkan kebijakan dan prosedur manajemen risiko adalah untuk memastikan bahwa perilaku yang

tepat dapat dicapai secara konsisten. Memastikan perilaku yang diinginkan secara konsisten adalah salah satu tujuan utama dari inisiatif manajemen risiko.

Organisasi yang dinormalisasi berhasil mencapai perilaku yang kompeten atau diinginkan, tetapi ini belum otomatis. Ketika organisasi mencapai tahap menjadi alami dalam manajemen risiko, maka perilaku yang kompeten atau diinginkan akan menjadi tidak sadar atau otomatis. Model ini menyediakan sarana untuk menggambarkan empat tingkat kematangan risiko (4Ns) pada matriks dan juga menunjukkan bahwa penurunan dari perilaku alami kembali ke naif mungkin merupakan langkah singkat bagi organisasi yang tidak melakukan upaya yang cukup untuk mempertahankan tingkat risiko mereka. kematangan.

Beberapa jenis pendekatan maturitas risiko yang ada, termasuk kerangka Criteria of Control (CoCo). Pendekatan yang diadopsi oleh kerangka CoCo sangat berfokus pada pentingnya kematangan risiko. Pendekatan kerangka pengendalian internal ini adalah bahwa jika budaya risiko dan arsitektur risiko, strategi dan protokol benar, maka tingkat manajemen risiko dan pengendalian internal yang baik akan tercapai. Model kematangan risiko lain yang sering digunakan adalah model European Foundation for Quality Management (EFQM). Akhirnya, kesamaan antara Gambar 24.1 dan 4.2 patut dipertimbangkan. Ada kebutuhan untuk menginformasikan organisasi yang naif dan mereformasi organisasi pemula. Organisasi yang dinormalisasi akan sesuai dengan persyaratan dan organisasi alami akan berhasil dan berkinerja.

BAB 25

PENTINGNYA SELERA RISIKO

25.1 SIFAT SELERA RISIKO

Selera risiko adalah konsep yang sangat penting dalam praktik manajemen risiko. Namun, ini adalah konsep yang sangat sulit untuk didefinisikan dan diterapkan secara tepat dalam praktik. Selera risiko terkadang dianggap ditentukan oleh kriteria risiko yang ditetapkan oleh organisasi. Selera risiko atau kriteria risiko merupakan komponen penting dalam fase peringkat risiko dari proses manajemen risiko. Ini adalah fase berikutnya dari proses manajemen risiko setelah risiko dinilai dalam hal kemungkinan dan dampaknya. Selera risiko adalah kesediaan segera atau jangka pendek dari suatu organisasi untuk melakukan aktivitas yang melibatkan risiko. Sikap risiko dan kriteria risiko mewakili pandangan risiko jangka panjang dengan cara yang sama seperti seseorang akan segera memiliki selera makan dan sikap jangka panjang terhadap makanan. Sikap risiko diilustrasikan pada Gambar 10.1.

Salah satu kesulitan mendasar dengan konsep selera risiko adalah bahwa, secara umum, organisasi akan memiliki keinginan untuk melanjutkan operasi tertentu, memulai proyek atau merangkul strategi, daripada selera langsung terhadap risiko itu sendiri. Dengan kata lain, selera risiko dan eksposur risiko harus dipertimbangkan sebagai konsekuensi dari keputusan bisnis daripada sebagai pendorong keputusan tersebut. Keputusan selera risiko biasanya diambil dalam konteks keputusan bisnis lain, bukan sebagai keputusan yang berdiri sendiri. Saran khas dalam sebagian besar standar manajemen risiko adalah bahwa risiko tidak boleh dikelola di luar konteks, sehingga pertanyaan tentang selera risiko hanya dapat dijawab dalam konteks strategi, taktik, operasi, dan aktivitas kepatuhan yang sedang dipertimbangkan.

Banyak organisasi komersial menghasilkan keuntungan yang memadai tetapi mengambil terlalu banyak risiko atau menggunakan kapasitas risiko organisasi secara tidak tepat. Kapasitas risiko, atau kemampuan organisasi untuk mengambil risiko, tidak sama dengan jumlah kumulatif semua nilai individu pada risiko yang terkait dengan risiko yang dihadapi organisasi. Jumlah kumulatif ini adalah eksposur risiko organisasi. Sebaliknya selera risiko adalah nilai total sumber daya perusahaan yang bersedia dipertaruhkan oleh dewan organisasi. Sebagian besar organisasi belum menentukan nilai yang harus mereka ambil risikonya (*risk appetite*), atau menghitung berapa nilai sebenarnya yang berisiko (*risk exposure*), atau kemampuan organisasi untuk mengambil risiko (*risk capacity*). Berbagai definisi selera risiko ditunjukkan pada Tabel 25.1 dan jelas bahwa badan profesional yang berbeda telah menghasilkan definisi selera risiko yang sangat mirip.

Sebuah organisasi harus dapat memutuskan seberapa besar ia ingin mengambil risiko, berdasarkan sikap organisasi terhadap risiko. Menyetujui selera risiko akan memastikan bahwa organisasi tidak menempatkan terlalu banyak (atau terlalu sedikit) nilai pada risiko. Kapasitas risiko organisasi perlu dimanfaatkan sepenuhnya untuk memastikan bahwa pengambilan risiko berada pada tingkat yang optimal dan memberikan manfaat yang maksimal. Demikian pula, organisasi tidak boleh menempatkan nilai lebih pada risiko daripada

yang sesuai, mengingat sektor di mana ia beroperasi dan kondisi pasar yang berlaku. Porsi selera risiko yang dikaitkan dengan peluang dapat dianggap sebagai investasi peluang yang bersedia diterima oleh organisasi. Organisasi akan bersedia menginvestasikan sumber daya dalam peluang yang diyakini organisasi akan menghasilkan keuntungan positif. Namun, organisasi harus menyadari bahwa nilai yang dipertaruhkan dengan cara ini mungkin tidak menghasilkan keuntungan positif. Implementasi keputusan strategis dapat mengakibatkan kerugian. Faktanya, lebih banyak nilai dapat dihancurkan oleh keputusan strategis yang salah daripada oleh risiko bahaya, pengendalian, atau bahkan kepatuhan.

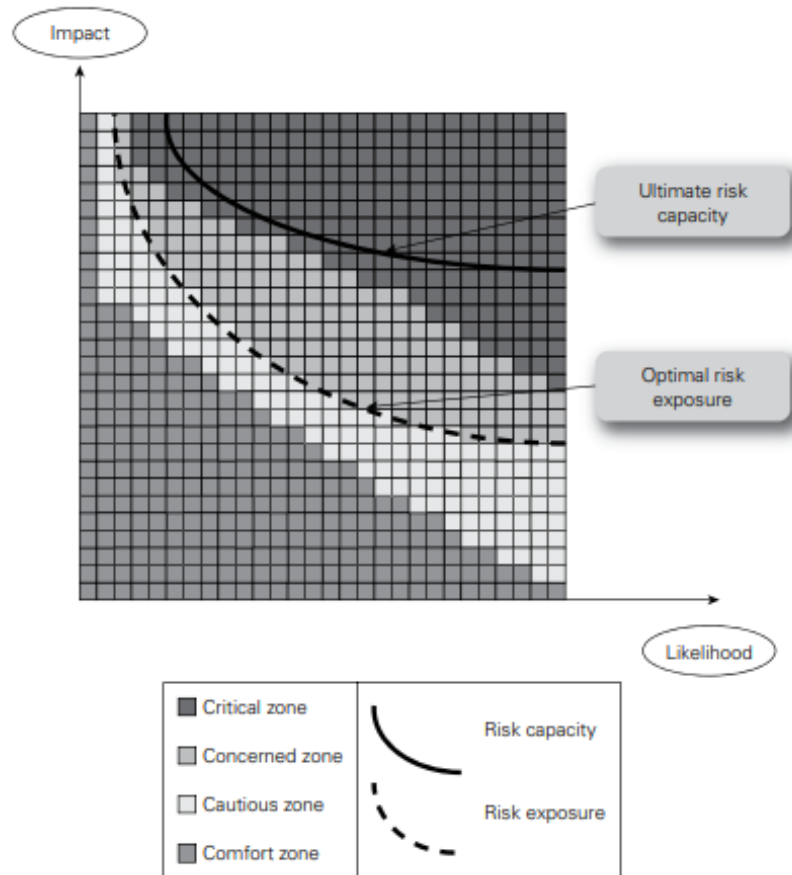
Organisasi mungkin memiliki keinginan untuk menginvestasikan sejumlah uang dalam suatu peluang, tetapi perlu dipastikan bahwa ia memiliki kapasitas untuk menanggung kerugian apa pun yang mungkin terjadi. Juga perlu dipastikan bahwa jumlah total yang diinvestasikan, atau nilai yang berisiko, tidak melebihi kapasitas organisasi. Identifikasi yang cermat dari sifat risiko dan perhitungan eksposur risiko aktual yang terkait dengan peluang harus dilakukan.

Tabel 25.1 Definisi selera risiko

Organisasi	Definisi selera risiko
IRM (2011)	Jumlah risiko yang ingin dicari atau diterima oleh organisasi dalam mengejar tujuan jangka panjang
Panduan ISO 73 (2009)	Jumlah dan jenis risiko yang ingin dikejar atau dipertahankan oleh organisasi
Buku Oranye (2004)	Jumlah risiko yang siap diterima, ditoleransi, atau diekspos oleh organisasi kapan saja
CIA (2005)	Tingkat risiko yang dapat diterima oleh dewan atau manajemen. Ini dapat diatur dalam kaitannya dengan organisasi secara keseluruhan, untuk kelompok risiko yang berbeda atau pada tingkat risiko individu

25.2 SELERA RISIKO DAN MATRIKS RISIKO

Gambar 25.1 mengilustrasikan konsep selera risiko, eksposur risiko, dan kapasitas risiko. Selera risiko diilustrasikan dengan kotak berbayang pada matriks risiko dan eksposur risiko keseluruhan organisasi ditampilkan sebagai garis lengkung. Ilustrasi ini mewakili selera risiko, eksposur, dan kapasitas untuk organisasi yang menghindari risiko. Area yang diarsir sedang mewakili situasi di mana organisasi nyaman mengambil risiko. Area yang lebih ringan mewakili zona kehati-hatian dan perhatian, di mana penilaian manajemen diperlukan sebelum risiko diterima. Risiko yang ditampilkan di area tergelap adalah risiko kritis dan risiko ini hanya akan diterima jika ada kepentingan bisnis.



Gambar 25.1 Risk appetite, eksposur dan kapasitas (optimal)

Garis lengkung pada Gambar 25.1 mewakili eksposur risiko keseluruhan organisasi dan ini adalah posisi optimal, di mana eksposur keseluruhan memotong bagian yang lebih ringan. Kapasitas risiko organisasi ditunjukkan lebih tinggi daripada selera risiko dan eksposur risiko dan tertanam dengan baik di dalam area yang lebih gelap. Ini mewakili keadaan yang optimal. Ini memastikan bahwa organisasi mengambil risiko yang sesuai dengan selera dewan dan tidak melebihi kapasitas risiko utamanya. Total biaya perhitungan risiko yang biasa di tahun 1980-an dan tujuannya adalah untuk menghitung total eksposur risiko. Perhitungan ini biasanya dilakukan oleh organisasi atau pialang asuransi mereka. Mereka memungkinkan organisasi untuk menentukan total biaya risiko bahaya bagi organisasi. Perhitungan tersebut memiliki tiga komponen utama: premi asuransi, uang yang dikeluarkan untuk tindakan pengendalian kerugian dan biaya klaim yang tidak ditanggung oleh asuransi.

Tabel telah dipublikasikan mengenai total biaya risiko di berbagai organisasi dan memungkinkan untuk membandingkan kinerja suatu organisasi dengan perusahaan lain di sektor yang sama. Perhitungan biaya total risiko semacam ini berguna dan sering digunakan sebagai pembenaran untuk mendirikan perusahaan asuransi in-house atau captive, seperti yang dibahas dalam Bab 17. Kesulitan dengan jenis perhitungan ini adalah bahwa hal itu sangat bergantung pada informasi historis. Data kerugian historis belum tentu merupakan panduan yang baik untuk kinerja kerugian di masa mendatang. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mendorong organisasi untuk mencari keseluruhan biaya terendah untuk pengelolaan

risiko bahaya. Sayangnya, pendekatan dengan biaya terendah ini sering kali terbukti menjadi kesalahan ketika sebuah insiden besar terjadi.

Organisasi harus menyadari bahwa total biaya perhitungan risiko dapat mewakili biaya terendah untuk pengelolaan risiko bahaya, tetapi itu mungkin dicapai pada posisi risiko keseluruhan yang tinggi. Perlu dicatat bahwa pembelian asuransi yang terlalu banyak dapat mewakili posisi organisasi yang merupakan posisi risiko terendah tetapi dicapai dengan biaya keseluruhan yang tinggi. Jenis perhitungan biaya total risiko yang dilakukan oleh organisasi sekarang agak berbeda. Organisasi sering menggunakan konsep selera risiko untuk melakukan perhitungan yang mengidentifikasi tingkat risiko yang bersedia diterima oleh organisasi. Selera risiko dewan kemudian dapat dibandingkan dengan eksposur risiko aktual yang dihadapi organisasi. Eksposur risiko aktual dalam perhitungan ini adalah versi terbaru dari total biaya perhitungan risiko, tetapi harus mencakup semua jenis risiko – bukan hanya yang dapat diasuransikan.

Secara umum, ketika pasar menjadi lebih tidak stabil, organisasi akan dipaksa untuk meningkatkan eksposur risikonya. Hal ini memerlukan diskusi di ruang dewan yang mengarah pada kesepakatan untuk meningkatkan nilai total yang bersedia ditanggung oleh organisasi dan/atau menemukan mekanisme untuk mengurangi eksposur risiko total. Akibatnya, manajemen risiko menjadi lebih penting di saat perubahan yang cepat dan peningkatan volatilitas pasar. Eksposur risiko juga akan meningkat ketika sebuah organisasi memutuskan apakah akan memulai merger atau akuisisi.

Organisasi perlu melakukan analisis peluang dari semua peluang akuisisi dan analisis ini harus mencakup pertimbangan setidaknya fitur berikut dari peluang akuisisi:

- kekuatan finansial dan reputasi akuisisi yang diusulkan;
- potensi untuk mengembangkan pendapatan/keuntungan lebih lanjut dari akuisisi;
- risiko yang terkait dengan syarat dan ketentuan kontrak pembelian yang disarankan;
- profitabilitas yang diantisipasi dan keberlanjutan akuisisi yang diusulkan;
- investasi yang diperlukan untuk menyampaikan rencana akuisisi di masa depan yang diantisipasi;
- berdampak pada rencana investasi dan pengembangan bisnis yang ada.

Eksposur risiko adalah total kumulatif aktual yang berisiko, tetapi sering kali dihitung berdasarkan risiko demi risiko, tanpa mempertimbangkan apakah risiko tersebut berkorelasi. Sebuah organisasi akan perlu untuk memungkinkan korelasi risiko dan dengan demikian memperhitungkan kemungkinan risiko terwujud. Saat menghitung total eksposur risiko aktual organisasi, penting bahwa total kumulatif nilai berisiko disesuaikan untuk memperhitungkan apakah risiko berkorelasi.

25.3 RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN

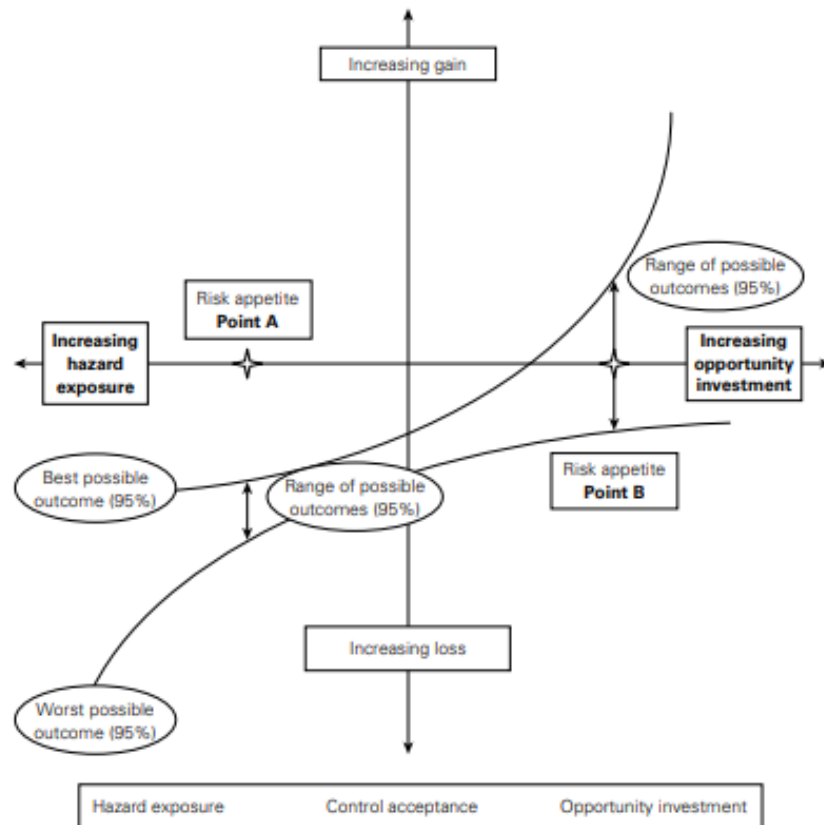
Gambar 25.2 mengilustrasikan kisaran hasil untuk eksposur risiko yang berbeda. Sehubungan dengan investasi peluang, berbagai hasil mungkin terjadi, dari hilangnya sumber daya yang diinvestasikan sepenuhnya hingga keuntungan yang substansial. Terkadang, kerugian dapat melebihi investasi awal, jika total eksposur risiko negatif yang terkait dengan

investasi tidak dihitung dengan benar. Gambar 25.2 mewakili hubungan antara risiko dan ketidakpastian. Ini menggambarkan kisaran hasil yang khas untuk risiko bahaya, risiko pengendalian, dan risiko peluang. Dengan memasukkan ketiga jenis risiko dalam satu gambar, dimungkinkan untuk menunjukkan bahwa ketiga jenis risiko tersebut terkait, saling bergantung, dan membentuk kontinum. Jumlah dari semua eksposur bahaya, penerimaan kontrol dan investasi peluang akan mewakili selera risiko total organisasi.

Garis lengkung pada Gambar 25.2 mewakili kisaran hasil yang mungkin untuk setiap posisi risiko, hingga dalam kepastian 95 persen atau peluang 1 dalam 20 berada di luar kisaran itu. Sebuah organisasi dapat memutuskan bahwa ia memiliki selera risiko sedemikian rupa sehingga bersedia untuk menoleransi risiko bahaya yang ditunjukkan pada titik A. Selera risiko titik A mewakili selera risiko untuk jenis risiko bahaya tersebut. Dalam menetapkan selera risiko, organisasi akan menyadari bahwa berbagai hasil untuk selera risiko itu mungkin terjadi. Rentang hasil itu ditunjukkan sebagai garis kepastian 95 persen.

Demikian juga, dalam mengejar peluang, organisasi akan memiliki selera yang diwakili oleh poin B. Sekali lagi, akan ada berbagai kemungkinan hasil untuk investasi peluang ini. Hasil yang diinginkan adalah pengembalian yang positif, tetapi kerugian dapat diderita jika investasi tidak berhasil. Kisaran hasil yang mungkin ditunjukkan oleh 95 persen garis kepastian. Gambar 25.2 digunakan untuk menunjukkan bahwa berbagai hasil mungkin terjadi ketika suatu nilai dipertaruhkan. Organisasi menghadapi sejumlah risiko yang dapat menyebabkan gangguan. Ini adalah risiko bahaya yang telah dibahas di seluruh buku ini dan menimbulkan organisasi yang memiliki paparan bahaya. Dengan kata lain, organisasi akan bersedia menerima paparan risiko bahaya tertentu sebagai bagian dari operasi normalnya. Panduan 73 mendefinisikan selera risiko sebagai 'jumlah dan jenis risiko yang ingin dikejar atau dipertahankan oleh organisasi'.

Akan ada biaya yang terkait dengan risiko bahaya, baik dari segi biaya insiden yang terjadi dan juga dalam hal biaya pencegahan kerugian, pembatasan kerusakan dan kegiatan pengendalian biaya, termasuk biaya asuransi. Untuk setiap risiko bahaya, akan ada berbagai kemungkinan hasil, semuanya negatif, dan ini diilustrasikan pada Gambar 25.2. Organisasi perlu menghitung kemungkinan risiko bahaya dan biaya yang terkait dengan risiko tersebut. Itu harus dapat memutuskan berapa banyak risiko bahaya yang akan ditoleransi, dan ini adalah bagian dari selera risiko total. Meskipun organisasi dapat memutuskan seberapa besar risiko bahaya yang akan ditoleransi, paparan aktual terhadap risiko bahaya mungkin lebih besar daripada yang diantisipasi. Banyak risiko bahaya tunduk pada undang-undang dan oleh karena itu organisasi menghadapi risiko kepatuhan yang terkait dengan bahaya yang diatur itu. Hampir semua organisasi cenderung memiliki selera risiko nol untuk ketidakpatuhan terhadap undang-undang.



Gambar 25.2 Risiko dan ketidakpastian

Juga, semua organisasi menghadapi ketidakpastian dan risiko pengendalian yang menimbulkan ketidakpastian ini. Ini adalah risiko yang terkait dengan peristiwa yang, jika terwujud, akan memiliki hasil yang tidak pasti. Sebagai contoh risiko pengendalian, jika semua pengendalian penipuan dalam suatu organisasi dihapus, akan ada penghematan bersih yang diwakili oleh biaya pengendalian. Namun, perilaku curang mungkin terjadi dan kerugian besar mungkin diderita, tetapi akan ada ketidakpastian tentang berapa banyak kecurangan yang sebenarnya akan dihasilkan dari penghapusan semua kontrol.

Akan ada risiko pengendalian yang tertanam dalam proyek yang sedang dilakukan organisasi. Biaya pengendalian yang diperlukan dapat menjadi bagian dari anggaran keseluruhan untuk sebuah proyek. Ketika merencanakan sebuah proyek besar, tidak bijaksana untuk tidak memasukkan biaya pengendalian yang diperlukan dalam anggaran untuk proyek tersebut. Biaya pengendalian dalam anggaran proyek mewakili penerimaan pengendalian organisasi.

25.4 EKSPOSUR RISIKO DAN KAPASITAS RISIKO

Gambar 25.3 mewakili organisasi yang agresif terhadap risiko dengan zona nyaman yang jauh lebih besar untuk menerima risiko daripada organisasi yang direpresentasikan dalam Gambar 25.1. Zona hati-hati dan prihatin lebih kecil dan zona paling gelap adalah bagian yang lebih kecil dari keseluruhan matriks. Situasi ini dapat digambarkan sebagai pendekatan yang memiliki alam semesta risiko yang sangat terbatas. Alam semesta risiko untuk organisasi

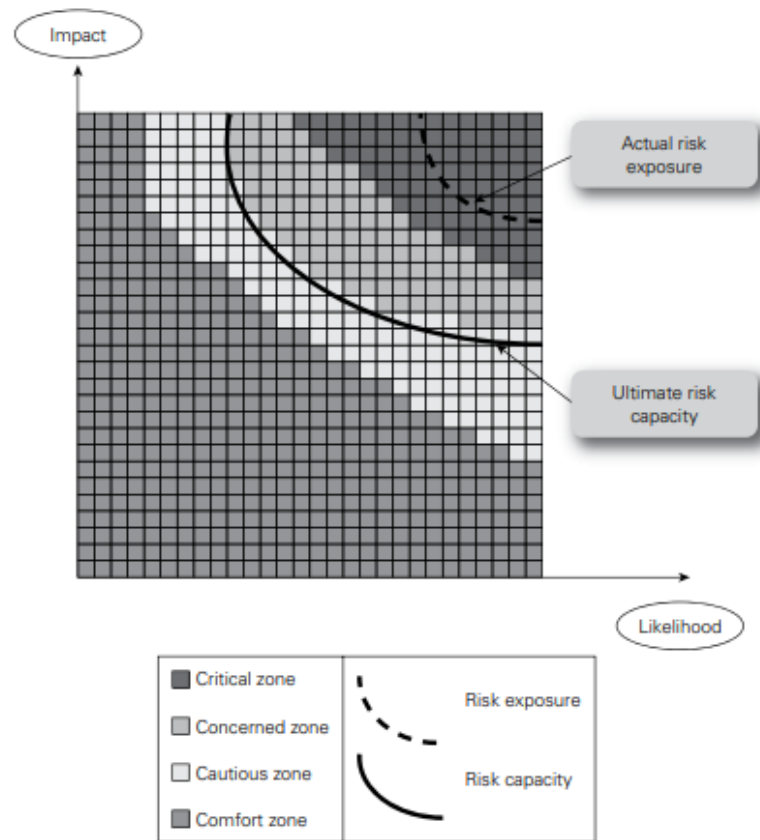
diwakili oleh kotak paling gelap dan hanya di area inilah dewan organisasi akan mempertimbangkan bahwa risikonya signifikan.

Organisasi yang ditunjukkan pada Gambar 25.3 memiliki selera risiko yang lebih besar, hanya karena memiliki sikap yang lebih agresif terhadap risiko. Dengan mengadopsi sikap yang lebih agresif terhadap risiko, organisasi akan memiliki lebih sedikit risiko di zona kritis. Dalam hal ini, 'semesta risiko' untuk dewan organisasi akan sangat dibatasi. 'Alam semesta risiko' yang ditunjukkan dalam diagram mewakili risiko-risiko yang akan dipertimbangkan di tingkat dewan. Dapat dilihat pada Gambar 25.3 bahwa suatu risiko harus memiliki kemungkinan dan dampak yang sangat tinggi sebelum mendapat perhatian di ruang rapat.

Pada Gambar 25.3, kapasitas menanggung risiko tertinggi dari organisasi ditunjukkan sebagai dalam zona yang diarsir lebih terang. Ini mewakili situasi di mana organisasi mungkin mengambil risiko yang berada di luar kapasitas risiko tertinggi organisasi. Untuk memperburuk keadaan, eksposur risiko aktual organisasi juga ditampilkan di area tergelap. Hal ini membuat organisasi rentan terhadap risiko, karena eksposur risiko yang sebenarnya terbukti jauh melampaui kapasitas menanggung risiko utamanya. Identifikasi selera risiko untuk organisasi memerlukan penilaian, dan penilaian ini dapat dilakukan pada tingkat yang berbeda dalam organisasi. Pertimbangan selera risiko akan menjadi pendorong strategis di tingkat dewan. Selera risiko kemungkinan akan menjadi kendala operasional di tingkat manajer lini karena manajer lini diharapkan untuk beroperasi dalam kebijakan selera risiko yang telah ditetapkan oleh dewan.

Di tingkat individu, kemungkinan pertimbangan risk appetite akan menjadi pengatur perilaku. Ini karena anggota staf individu hanya boleh beroperasi dalam kerangka risk appetite yang telah dikembangkan di tingkat dewan dan diimplementasikan oleh manajer lini. Definisi dan penerapan konsep risk appetite tetap menjadi kesulitan yang cukup besar bagi praktisi manajemen risiko. Ini adalah kasus bahwa banyak standar manajemen risiko saat ini, serta yang sedang dikembangkan, semuanya menyatakan bahwa organisasi harus mengenali selera risiko mereka pada tahap awal. Meskipun ISO 31000 tidak secara eksplisit menggunakan frase 'risk appetite', ini menunjukkan bahwa organisasi harus menetapkan kriteria risiko pada tahap awal.

Ini tampaknya bertentangan dengan prinsip utama manajemen risiko, yang mengatakan bahwa risiko tidak boleh dikelola di luar konteks. Sama seperti risiko yang tidak boleh dikelola di luar konteks, maka identifikasi selera risiko di luar konteks tidak logis dan mungkin tidak mungkin. Selera risiko harus diidentifikasi dalam konteks organisasi, strategi, taktik, operasi rutin, dan proses inti kepatuhan. Tidak diragukan lagi bahwa topik selera risiko akan mendapat perhatian lebih di masa depan, dan praktisi manajemen risiko perlu mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa arti konsep ini dan bagaimana penerapannya. Indeks keberisikoan yang dijelaskan dalam Bab 14 mengambil pendekatan yang agak berbeda.



Gambar 25.3 Selera risiko, eksposur dan kapasitas (rentan)

Organisasi, seperti halnya individu, tidak secara aktif mencari risiko. Seorang individu dapat digambarkan sebagai pengambil risiko, tetapi kenyataannya adalah bahwa orang tersebut menikmati kegiatan yang memiliki tingkat risiko yang tinggi. Ini adalah aktivitas yang menarik bagi individu pada contoh pertama, bukan risiko yang sebenarnya. Orang dapat diidentifikasi sebagai pengambil risiko karena mereka memiliki hobi atau hiburan yang berisiko tinggi. Itu tidak berarti bahwa pengambilan risiko untuk individu ini akan meluas ke persimpangan jalan yang sibuk tanpa melihat. Dengan kata lain, pengambilan risiko harus dilihat dalam konteks aktivitas dan imbalan yang diinginkan.

Organisasi serupa dalam hal itu adalah strategi, proyek atau kegiatan yang menarik bagi dewan, bukan risiko yang sebenarnya. Sebuah organisasi dapat memulai strategi berisiko, menyetujui proyek berisiko atau menjalankan kegiatan berisiko atau proses inti. Namun, penggerak bisnis dan keharusanlah yang menjadi perhatian utama anggota dewan, bukan tingkat risiko yang terlibat. Lebih sering terjadi bahwa tingkat risiko datang dengan strategi yang ditentukan, daripada selera risiko yang menentukan strategi.

25.5 PERNYATAAN SELERA RISIKO

Fitur lain yang terkait dengan selera risiko termasuk pemikiran bahwa selera biasanya akan berhubungan dengan berbagai kemungkinan hasil. Oleh karena itu, di sekitar risk appetite akan ada zona eksposur risiko tertentu atau tingkat risiko yang sesuai dengan selera.

Ini dapat disebut sebagai rentang toleransi risiko untuk paparan terhadap risiko tertentu. COSO (2004) mendefinisikan toleransi risiko sebagai:

Tingkat variasi yang dapat diterima relatif terhadap pencapaian tujuan tertentu, dan seringkali paling baik diukur dalam unit yang sama dengan yang digunakan untuk mengukur tujuan terkait. Dalam menetapkan toleransi risiko, manajemen mempertimbangkan kepentingan relatif dari tujuan terkait dan menyelaraskan toleransi risiko dengan selera risiko. Beroperasi dalam toleransi risiko membantu memastikan bahwa entitas tetap berada dalam selera risikonya dan, pada gilirannya, entitas akan mencapai tujuannya.

Perlu dicatat bahwa sifat dari selera risiko berhubungan dengan tiga pertimbangan yang berbeda. Untuk beberapa organisasi, selera risiko mungkin menjadi pendorong strategi. Ini akan berlaku untuk organisasi seperti bank dan lembaga keuangan lainnya. Bagi bank, risiko adalah jantung bisnis dan selera suatu organisasi untuk, misalnya, meminjamkan uang kepada perusahaan atau kelompok orang tertentu akan menjadi cerminan selera risikonya dan akan menjadi pendorong utama bisnis. Jika selera risiko adalah pendorong bisnis, maka organisasi akan ingin menerima risiko untuk mendapatkan manfaat.

Bagi banyak organisasi, risiko bukanlah pendorong bisnis, tetapi merupakan konsekuensi dari strategi, taktik, operasi, dan proses inti kepatuhan yang dilakukan bisnis. Dalam hal ini, selera risiko tidak mungkin menjadi pendorong bisnis tetapi akan menjadi mekanisme perencanaan bagi organisasi untuk memutuskan apakah ingin mengadopsi taktik tertentu, mengingat risiko yang akan tertanam dalam taktik, proyek, atau perubahan tersebut. Di mana sebuah organisasi menggunakan selera risiko sebagai alat perencanaan, organisasi akan ingin beroperasi dalam tingkat toleransi tertentu dan mengelola ketidakpastian yang terkait dengan risiko.

Dalam keadaan lain, selera risiko mungkin hanya mencerminkan kendala yang ditempatkan pada staf dalam organisasi. Tingkat otorisasi, batas pengeluaran, dan batasan lainnya sering kali ditetapkan dalam Delegasi Wewenang dalam suatu organisasi. Tingkat otoritas merupakan indikasi yang jelas dari selera risiko organisasi. Dalam keadaan ini, eksposur risiko merupakan konsekuensi dari ukuran, sifat dan kompleksitas organisasi, dan organisasi akan ingin menetapkan batas yang menentukan selera risiko dan setelah itu mengurangi atau meminimalkan eksposur risiko dan kemungkinan dampak dan konsekuensi.

Secara sederhana, jika manajemen risiko adalah tentang mencapai hasil yang paling menguntungkan dan mengurangi ketidakpastian, maka selera risiko adalah tentang mengidentifikasi tingkat risiko optimal yang akan mencapai hasil yang paling menguntungkan. Risk appetite adalah cerminan dari sikap risiko dan kriteria risiko yang telah ditetapkan oleh organisasi dan risiko yang bersedia diambalnya. Selera risiko dapat menjadi pendorong strategi, panduan perencanaan untuk taktik atau serangkaian kendala operasi. Banyak organisasi telah berusaha untuk menghasilkan pernyataan selera risiko, tanpa secara jelas berfokus pada apakah risiko adalah pendorong, panduan perencanaan, atau serangkaian kendala operasi. Jika ketiga pendekatan tersebut diterapkan, maka risk appetite statement

akan mencerminkan kompleksitas pendekatan tersebut. Tabel 25.2 memberikan serangkaian pernyataan selera risiko yang dapat diterapkan untuk perguruan tinggi atau lembaga pendidikan.

Tabel 25.2 Pernyataan selera risiko

Penilaian	Keterangan
Selera risiko tinggi	Perguruan tinggi menerima peluang yang memiliki risiko inheren tinggi yang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi, kerugian atau paparan finansial, kerusakan besar dalam sistem TI, insiden signifikan ketidakpatuhan terhadap peraturan, atau potensi risiko cedera yang tinggi pada staf dan siswa.
Selera risiko sedang	Perguruan tinggi bersedia menerima risiko yang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi, kerugian atau paparan finansial, kerusakan besar dalam sistem TI, insiden signifikan ketidakpatuhan terhadap peraturan, potensi risiko cedera pada staf dan siswa.
Selera risiko sederhana	Perguruan tinggi bersedia menerima beberapa risiko dalam keadaan tertentu yang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi, kerugian finansial atau eksposur, kerusakan besar dalam sistem TI, insiden signifikan ketidakpatuhan terhadap peraturan, potensi risiko cedera pada staf dan siswa.
Selera risiko rendah	Perguruan tinggi tidak bersedia menerima risiko dalam keadaan yang dapat mengakibatkan kerusakan reputasi, kerugian atau paparan finansial, kerusakan besar dalam sistem TI, insiden signifikan ketidakpatuhan terhadap peraturan, potensi risiko cedera pada staf dan siswa.

Tahapan yang akan dilakukan dalam mengembangkan risk appetite statement ini adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pemangku kepentingan dan harapan mereka, dengan mengacu pada kemungkinan berbagai pemangku kepentingan, seperti yang didefinisikan oleh CSFSRS.
2. Tentukan eksposur risiko di seluruh perusahaan melalui analisis strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan, seperti yang ditetapkan dalam daftar risiko.
3. Tetapkan tingkat eksposur risiko yang diinginkan yang akan mengarah pada pernyataan selera risiko, yang menyediakan serangkaian pernyataan kualitatif dan kuantitatif.
4. Tentukan kisaran volatilitas atau ketidakpastian yang dapat diterima di sekitar masing-masing jenis risiko yang mengarah ke pernyataan toleransi risiko yang dapat diterima.
5. Rekonsiliasi selera risiko, toleransi risiko dengan tingkat eksposur risiko saat ini dan rencanakan tindakan untuk membawa eksposur sesuai dengan selera risiko.

6. Memformalkan dan meratifikasi pernyataan selera risiko, mengomunikasikan pernyataan tersebut dengan pemangku kepentingan dan menerapkannya sesuai dengan itu.

Logikanya, pernyataan selera risiko harus disusun agar selaras dengan sistem klasifikasi risiko yang digunakan dalam organisasi. Pernyataan selera risiko dapat disusun berdasarkan sumber risiko, komponen organisasi yang mungkin terpengaruh oleh peristiwa risiko dan/atau kategori dampak atau konsekuensi, seperti kartu skor risiko FIRM, atau strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC) organisasi. Pernyataan selera risiko Network Rail yang dirangkum di bawah ini menggunakan struktur yang mirip dengan kartu skor risiko FIRM. Pernyataan selera risiko juga dapat disusun dengan cara yang mencerminkan pendekatan bow-tie untuk manajemen risiko yang ditunjukkan pada Gambar 11.1. Tabel 25.3 menunjukkan contoh pernyataan selera risiko dari organisasi manufaktur.

Network Rail tidak tertarik dengan paparan risiko keselamatan yang dapat mengakibatkan cedera atau hilangnya nyawa bagi publik, penumpang, dan tenaga kerja. Keselamatan mendorong semua keputusan utama dalam organisasi. Semua target keselamatan terpenuhi dan ditingkatkan dari tahun ke tahun. Dalam mengejar tujuannya, Network Rail bersedia menerima, dalam beberapa keadaan, risiko yang dapat mengakibatkan kerugian finansial atau risiko termasuk kemungkinan kecil pelanggaran batas pinjaman. Ini tidak akan mengejar inisiatif menghasilkan pendapatan atau penghematan biaya tambahan kecuali pengembaliannya mungkin.

Perusahaan hanya akan mentolerir eksposur kotor rendah hingga sedang untuk penyampaian target kinerja operasional termasuk keandalan jaringan dan kapasitas dan kondisi aset, pemulihan bencana dan perencanaan suksesi, kerusakan sistem informasi atau integritas informasi. Perusahaan ingin dilihat sebagai yang terbaik di kelasnya dan dihormati di seluruh industri. Itu tidak akan menerima dampak negatif apa pun pada reputasi dengan pemangku kepentingan utamanya, dan hanya akan mentolerir paparan minimum, yaitu liputan media negatif kecil, tidak berdampak pada karyawan, dan tidak ada dampak politik.

Tabel 25.3 Selera risiko untuk organisasi manufaktur

Komponen bisnis	Pernyataan selera risiko
Target peringkat kredit	Pertahankan peringkat kredit setidaknya BBB+
Laba per saham	Pertahankan tingkat pendapatan per saham dalam kuartil atas grup sebaya
Rasio modal sasaran	Pertahankan rasio utang terhadap modal di kisaran 45% hingga 50%
Pertumbuhan mandiri	Bisnis baru tidak akan melemahkan rasio modal target dan mempertahankan rasio modal kerja di kisaran 1,5% hingga 2%

Kekuatan finansial	Pertahankan rasio pendapatan sebelum bunga dan pajak terhadap bunga antara 5% dan 7,5%
Ketergantungan pelanggan	Tidak ada satu pelanggan pun yang melebihi 15% dari total penjualan
Kepatuhan terhadap peraturan	Skor di kuartil atas rekan setel dalam tinjauan peraturan
Tanggung jawab sosial	Mencari posisi di kuartil atas kelompok sebaya dalam indeks tanggung jawab sosial

25.6 NAFSU MAKAN RISIKO DAN KEPUTUSAN GAYA HIDUP

Ada hubungan antara selera risiko pribadi dan keputusan gaya hidup. Keputusan akan diambil tentang, misalnya, masalah kesehatan jangka panjang, tergantung pada riwayat keluarga dan gaya hidup pribadi. Keputusan juga akan diambil pada masalah kesehatan jangka menengah, berdasarkan perawatan medis, diet dan penambahan berat badan. Keputusan jangka pendek juga perlu diambil mengenai masalah kesehatan, termasuk yang terkait dengan olahraga, alkohol, dan penyakit atau kecelakaan baru-baru ini. Individu perlu mengambil keputusan gaya hidup berdasarkan sikap risiko, selera risiko, paparan risiko dan kapasitas risiko. Sehubungan dengan masalah kesehatan, keputusan perlu diambil pada tingkat olahraga yang ingin dilakukan individu dalam jangka pendek untuk mempertahankan berat badan dalam kisaran yang sehat.

Mungkin ada selera tertentu untuk masalah risiko yang terkait dengan kesehatan dan kesejahteraan, tetapi paparan yang sebenarnya diderita seseorang mungkin lebih besar daripada keinginan untuk risiko tersebut. Misalnya, orang ingin merokok, tetapi juga ingin mengembangkan gaya hidup yang lebih sehat. Ini adalah contoh di mana selera terhadap risiko mungkin lebih kecil daripada eksposur risiko yang sebenarnya. Ada kecenderungan bagi orang untuk mengambil tindakan ketika hasilnya langsung, positif dan pasti. Oleh karena itu, seorang perokok akan menginginkan rokok karena efek nikotinnya akan langsung, positif dan pasti. Sebaliknya, berhenti merokok mungkin akan menghasilkan manfaat jangka panjang, tetapi manfaat itu akan tertunda dan tidak pasti dan juga akan ada perasaan negatif karena tanpa nikotin.

Sikap orang terhadap pengambilan risiko akan sangat bervariasi tergantung pada jenis risiko yang sedang dipertimbangkan. Misalnya, individu mungkin sangat menghindari risiko dalam cara mereka mengemudi mobil, tetapi menerima faktor risiko yang signifikan dalam kaitannya dengan kesehatan mereka. Pernyataan selera risiko yang terkait dengan risiko yang bersedia diambil oleh individu, mungkin, sama sulitnya dengan pernyataan selera risiko untuk organisasi. Dalam kedua kasus, sikap risiko yang jelas akan membantu menentukan selera untuk berbagai faktor risiko.

Kesediaan individu untuk mengambil risiko juga akan tergantung pada sifat risiko dan kemampuan untuk menerapkan kontrol yang efektif. Tabel 11.4 mencakup kepemilikan mobil sebagai salah satu masalah pengeluaran keuangan pribadi dan Tabel 3.1 mempertimbangkan

persyaratan kepatuhan khusus, bahaya, ketidakpastian dan peluang yang terkait dengan memiliki mobil. Tabel 25.4 menguraikan beberapa kontrol hemat biaya yang dapat diterapkan untuk mengurangi bahaya, mengelola ketidakpastian, dan merangkul peluang. Secara keseluruhan, tingkat pengeluaran yang bersedia dialokasikan oleh individu untuk mendanai suatu pengendalian akan menjadi indikasi sikap risiko dan selera risiko individu tersebut.

Contoh praktis ini menunjukkan bagian dari pendekatan merangkul, mengelola, memitigasi dan meminimalkan (EM3) terkait dengan strategi, taktik, operasi dan kepatuhan (STOC). Pendekatan keseluruhan untuk masalah pribadi dan organisasi harus:

- merangkul risiko peluang (strategi);
- mengelola risiko ketidakpastian (taktik);
- mengurangi risiko bahaya (operasi); dan
- meminimalkan risiko kepatuhan (compliance).

Tabel 25.4 Kontrol untuk risiko memiliki mobil

Mempertaruhkan	Kontrol
Peluang memiliki mobil (rangkul peluang)	
1. Anda dapat bepergian lebih mudah daripada bergantung pada orang lain	• Berencana untuk memanfaatkan mobil sepenuhnya
2. Peningkatan peluang kerja karena Anda akan lebih mobile	• Beri tahu teman dan keluarga tentang mobilitas Anda
3. Hemat uang untuk transportasi umum lainnya	• Jelajahi pilihan pekerjaan yang lebih luas • Secara proaktif mencari pekerjaan baru • Rencanakan penggunaan mobil secara optimal • Mencari penumpang yang membayar (diperlukan asuransi!)
Ketidakpastian memiliki mobil (mengelola ketidakpastian)	
1. Biaya meminjam uang untuk membeli mobil bisa berubah	• Pinjam uang sesedikit mungkin • Jika memungkinkan, dapatkan pinjaman dengan suku bunga tetap
2. Harga BBM (bensin atau solar) bisa naik atau turun	• Beli bensin termurah yang tersedia
3. Biaya perawatan, kerusakan, dan perbaikan akan bervariasi	• Masuk ke dalam car-share pool • Atur perawatan rutin • Bergabunglah dengan layanan kerusakan kendaraan
Bahaya memiliki mobil (mengurangi bahaya)	
1. Anda membayar terlalu banyak untuk mobil atau dalam kondisi yang buruk	• Patokan harga mobil yang relevan • Atur inspeksi untuk memastikan kondisi

-
- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. Anda terlibat dalam tabrakan atau kecelakaan di jalan3. Mobil dicuri atau dirusak dengan dendam | <ul style="list-style-type: none">• Berkendara dengan hati-hati dan bertahan• Beli asuransi kerusakan akibat kecelakaan• Pasang perangkat keamanan yang sesuai• Beli asuransi pencurian motor |
|---|--|
-

Persyaratan kepatuhan memiliki mobil
(meminimalkan risiko kepatuhan)

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Asuransi mobil pihak ketiga yang tidak memadai dan/atau tidak memadai2. Mengemudi dengan lalai atau agresif mengakibatkan pelanggaran lalu lintas3. Ban dalam kondisi buruk dan kewajiban perawatan lainnya | <ul style="list-style-type: none">• Beli asuransi untuk menanggung semua penggunaan mobil• Baca syarat dan ketentuan kebijakan• Patuhi semua rambu dan petunjuk jalan• Jangan bereaksi terhadap mengemudi agresif orang lain• Atur pemeriksaan keamanan rutin• Periksa kondisi ban di awal perjalanan |
|--|--|
-

BAB 26

PELATIHAN DAN KOMUNIKASI RISIKO

26.1 PENDEKATAN YANG KONSISTEN TERHADAP RISIKO

Salah satu alasan utama untuk mengomunikasikan informasi risiko dan memberikan pelatihan risiko adalah untuk memastikan bahwa respons yang konsisten terhadap peristiwa risiko serupa selalu tercapai. Ini hanya dapat dipastikan dengan berbagi informasi dan pengalaman. Respons yang konsisten diperlukan dalam kaitannya dengan risiko bahaya, pengendalian, dan peluang. Ketika sebuah organisasi memiliki intranet, ini adalah cara yang ideal untuk mencapai respons yang konsisten terhadap risiko dengan memastikan bahwa informasi yang sesuai sudah tersedia.

Selain respons yang konsisten terhadap risiko individu, protokol risiko yang konsisten juga perlu ditetapkan dan dikomunikasikan. Bagian dari memastikan respons yang konsisten adalah dengan mengidentifikasi risiko terlebih dahulu dan mengonfirmasi kontrol yang akan diterapkan untuk risiko tersebut. Pendekatan ini relevan dengan risiko strategis, proyek dan operasional, dan protokol pelatihan dan komunikasi harus diperkenalkan untuk meningkatkan konsistensi respons terhadap risiko di seluruh organisasi. Harus menjadi persyaratan setiap organisasi bahwa penilaian risiko dilampirkan pada setiap permintaan belanja modal. Penilaian risiko ini harus mencakup risiko yang ingin dikelola oleh proyek dan risiko di dalam proyek itu sendiri. Risiko dalam proyek dapat mempengaruhi kemampuan untuk memberikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran dan spesifikasi.

Penilaian risiko yang melekat pada analisis strategis juga merupakan masalah yang sangat penting dan merupakan bagian dari memastikan respons yang konsisten terhadap risiko. Produksi 'manual masalah' sebagai sarana untuk mengkomunikasikan risiko di seluruh organisasi dan memastikan respons yang konsisten terhadap risiko mungkin juga berharga. Manual masalah akan mengidentifikasi risiko, keadaan, dan kejadian lain yang memerlukan tanggapan. Penyediaan informasi, pengawasan dan pelatihan yang memadai akan memastikan bahwa prosedur manajemen risiko yang konsisten dan tepat lebih mungkin untuk diikuti. Pertimbangan penting terkait perlunya tanggapan yang konsisten terhadap risiko adalah ketika risiko baru muncul atau risiko yang ada berubah secara substansial. Dalam keadaan ini, eskalasi risiko mungkin diperlukan sehingga keadaan yang berubah dapat dilihat oleh manajemen senior. Desain dan pengenalan prosedur eskalasi risiko yang kuat diperlukan, dengan pelatihan yang sesuai yang diberikan dalam prosedur ini.

Kebutuhan akan respons yang konsisten terhadap risiko sangat penting dalam krisis. Ketika rencana pemulihan bencana telah dibuat oleh sebuah organisasi, pelatihan untuk direktur, manajer dan staf sangat penting. Juga, persyaratan rencana kesinambungan bisnis perlu dikomunikasikan kepada semua orang yang mungkin terpengaruh jika rencana tersebut diterapkan. Sekali lagi, pentingnya pelatihan untuk memastikan respons yang konsisten terhadap keadaan yang merugikan sangat penting.

26.2 PELATIHAN RISIKO DAN BUDAYA RISIKO

Sebagaimana tercantum dalam Tabel 24.3, budaya risiko organisasi dapat didefinisikan dengan kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas, dan komunikasi (LILAC). Judul LILAC juga memberikan indikasi komponen dari inisiatif yang berhasil untuk menanamkan manajemen risiko dalam organisasi. Keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas dan komponen komunikasi dari budaya sadar risiko semuanya sangat relevan dengan pelatihan risiko dan komunikasi risiko. Dokumentasi manajemen risiko yang tepat akan memberikan informasi kepada manajer dan staf tentang keterlibatan yang diperlukan dan tingkat akuntabilitas yang diharapkan organisasi. Tingkat pembelajaran dan komunikasi yang baik dapat dibangun dengan pelatihan risiko yang memadai dan ini akan meningkatkan budaya sadar risiko organisasi.

Perhatikan contoh penerbit yang menghadapi risiko pencemaran nama baik dan fitnah. Perusahaan harus menyiapkan pedoman, protokol, dan prosedur risiko termasuk referensi pelatihan kesadaran untuk semua staf. Prosedur komprehensif untuk mengelola risiko pencemaran nama baik dan fitnah harus mencerminkan tingkat paparan risiko. Tingkat perhatian yang diberikan pada risiko tersebut akan bergantung pada setiap judul majalah dan kerangka berikut mungkin sesuai:

- semua jurnalis diberikan pelatihan dasar pencemaran nama baik dan fitnah;
- prosedur tinjauan khusus yang diperkenalkan untuk jabatan politik;
- evaluasi hukum setiap edisi majalah satir.

Pelatihan perlu diberikan untuk staf dalam prosedur yang direvisi, dan informasi harus dimasukkan di situs intranet perusahaan. Manajer dan staf perlu didorong untuk mengomentari prosedur baru, sehingga dapat ditingkatkan lebih lanjut sebagai bagian dari budaya belajar di dalam perusahaan.

Pelatihan risiko adalah bagian penting dari pembelajaran dan komunikasi dan penting untuk keterlibatan manajer, staf, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini harus mencakup berbagai topik dan mencapai pemahaman yang lebih besar tentang semua masalah yang terkait dengan risiko, serta memberikan informasi tentang tindakan pengendalian yang ada dan peran penting yang dimainkan oleh staf dalam keberhasilan penerapan pengendalian ini. Pelatihan manajemen risiko diperlukan secara berkelanjutan, tetapi Tabel 26.1 memberikan beberapa contoh kapan pelatihan manajemen risiko mungkin sangat relevan dan/atau diperlukan.

Tabel 26.1 Pelatihan manajemen risiko

Contoh kapan harus melakukan pelatihan risiko:

- Ketika seorang manajer baru diangkat atau telah diberi tanggung jawab baru atau tambahan.
- Ketika seorang anggota staf telah diberi peran baru dan/atau prosedur telah diperbarui.

- Mengikuti insiden atau kerugian baru-baru ini di organisasi atau di tempat atau lokasi pesaing.
- Sebagai penyegaran – dan ini mungkin merupakan persyaratan hukum dalam keadaan tertentu.

Kutipan parsial berikut dari buku pegangan manajemen risiko 2010 dari United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) adalah contoh yang baik dari program pelatihan yang terstruktur dengan baik dengan tujuan pelatihan yang jelas:

Tujuan pelatihan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kesadaran dasar tentang konsep dan mekanisme manajemen risiko, untuk memungkinkan peserta mengidentifikasi dan mengelola risiko di unit mereka sendiri dan untuk memperkuat manajemen proyek melalui perencanaan ke depan yang memadai tentang potensi risiko.

Modul pelatihan setengah hari tentang manajemen risiko memperkenalkan definisi risiko dan tujuan manajemen risiko dan membahas langkah-langkah menuju manajemen yang efektif dari risiko. Kursus ini melampaui penyediaan alat generik dan meluas ke elemen mengunjungi kembali budaya organisasi, pengambilan keputusan dan kesadaran situasional. Pada akhir sesi pelatihan, peserta harus dapat:

- memahami pendekatan UNESCO terhadap manajemen risiko;
- memahami bagaimana manajemen risiko memengaruhi pengambilan keputusan;
- melakukan analisis risiko dengan menyusun profil risiko dan menggunakan matriks risiko;
- mengidentifikasi risiko/ketidakpastian untuk mencapai serangkaian tujuan dan hasil yang diharapkan;
- memprioritaskan ketidakpastian ini; dan
- memutuskan bagaimana bertindak atas ketidakpastian.

Kapan Harus Memberikan Pelatihan Keselamatan?

Saat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan kesehatan dan keselamatan dalam organisasi Anda, Anda harus:

- memperhitungkan kemampuan, pelatihan, pengetahuan dan pengalaman pekerja; dan
- memastikan bahwa tuntutan pekerjaan tidak melebihi kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaan mereka tanpa risiko bagi diri mereka sendiri dan orang lain.

Beberapa karyawan mungkin memiliki kebutuhan pelatihan tertentu, misalnya:

- Karyawan baru memerlukan pelatihan induksi dasar tentang cara bekerja dengan aman, termasuk pengaturan untuk pertolongan pertama, kebakaran, dan evakuasi.
- Orang yang berganti pekerjaan atau mengambil tanggung jawab ekstra perlu tahu tentang implikasi kesehatan dan keselamatan baru.

- Karyawan muda sangat rentan terhadap kecelakaan dan Anda perlu memberikan perhatian khusus pada kebutuhan mereka, sehingga pelatihan mereka harus menjadi prioritas. Juga penting bahwa karyawan baru, tidak berpengalaman atau muda diawasi secara memadai.
- Keterampilan beberapa orang mungkin perlu diperbarui dengan pelatihan penyegaran.

Penilaian risiko Anda harus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus lebih lanjut.

26.3 INFORMASI DAN KOMUNIKASI RISIKO

Komponen 7 kerangka ERM COSO AS mempertimbangkan pentingnya informasi dan komunikasi risiko. Komunikasi risiko dimulai dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang berkepentingan dengan risiko tertentu yang sedang dipertimbangkan. Setelah pemangku kepentingan telah diidentifikasi, sifat informasi risiko yang perlu dikomunikasikan harus diputuskan. Akhirnya, tujuan mengkomunikasikan informasi risiko kepada setiap kelompok pemangku kepentingan harus dianalisis.

Pemangku kepentingan sudah memiliki persepsi tentang risiko, sehingga komunikasi risiko harus dilakukan dengan latar belakang persepsi yang ada. Pedoman yang relevan dengan komunikasi risiko yang ditetapkan dalam Tabel 26.2 harus diikuti. Pedoman ini berusaha untuk menetapkan aturan untuk mengkomunikasikan masalah risiko kepada berbagai pemangku kepentingan. Jelas, aturan-aturan ini menjadi lebih penting ketika komunikasi tentang risiko dilakukan dengan badan-badan eksternal. Namun demikian, mereka memberikan seperangkat pedoman yang berguna untuk komunikasi risiko dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Pemangku kepentingan internal memiliki alasan tambahan untuk diberikan informasi risiko. Biasanya akan ada harapan oleh organisasi bahwa manajer dan staf akan berperan dalam manajemen risiko di masa depan, sedangkan hal ini mungkin tidak selalu terjadi pada pemangku kepentingan eksternal.

Tabel 26.2 Pedoman komunikasi risiko

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kenali pemangku kepentingan, dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan eksternal dan internal dan mencari tahu minat dan perhatian mereka • Sederhanakan bahasa dan presentasi, meskipun bukan isinya jika masalah kompleks perlu dikomunikasikan • Bersikaplah objektif dalam informasi yang diberikan dan bedakan antara opini dan fakta • Berkomunikasi dengan jelas dan jujur, dengan mempertimbangkan tingkat pemahaman audiens • Hadapi ketidakpastian dan diskusikan situasi di mana tidak semua informasi tersedia dan tunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini |
|--|

- Berhati-hatilah saat menempatkan risiko dalam perspektif, meskipun membandingkan risiko yang tidak dikenal dengan risiko yang sudah dikenal dapat membantu
- Kembangkan pesan-pesan kunci yang jelas, ringkas dan to the point, dengan tidak lebih dari tiga pesan yang dikomunikasikan pada satu waktu
- Bersiaplah untuk menjawab pertanyaan dan setuju untuk memberikan informasi lebih lanjut jika saat ini tidak tersedia

Pemberian pelatihan risiko harus diselaraskan dengan kegiatan pelatihan lain dalam organisasi. Seperti semua jenis pelatihan lainnya, isi pelatihan harus konsisten dengan persyaratan pekerjaan. Pelatihan tentang masalah risiko akan diperlukan dalam beberapa keadaan, termasuk ketika risiko baru muncul atau risiko yang ada telah berubah secara signifikan. Pelatihan juga akan diperlukan ketika seseorang mengambil pekerjaan baru atau memikul tanggung jawab tambahan. Juga, pelatihan risiko akan menjadi penting setelah insiden terjadi dan prosedur baru atau yang disempurnakan diperkenalkan.

Bagian penting dari informasi dan komunikasi risiko adalah memastikan bahwa ada pengaturan yang memadai untuk 'pelapor'. Meskipun anggota staf dan individu lain dapat mengumpulkan informasi rahasia tentang organisasi yang biasanya tidak diungkapkan, perlu ada pengaturan bagi staf dan pemangku kepentingan lainnya untuk menyampaikan kekhawatiran, jika mereka memiliki alasan yang masuk akal untuk meyakini telah terjadi malpraktik serius. Kotak teks di bawah ini memberikan kutipan dari kebijakan whistleblowing University of Cambridge.

Proses Investigasi Pelaporan Pelanggaran

Orang yang menjadi sasaran pengungkapan biasanya akan mempertimbangkan informasi tersebut dan memutuskan apakah ada kasus prima facie untuk dijawab. Dia akan memutuskan apakah penyelidikan harus dilakukan dan bentuk apa yang harus diambil. Ini akan tergantung pada sifat masalah yang diangkat dan mungkin:

- diselidiki secara internal;
- dirujuk ke auditor eksternal;
- subjek penyelidikan independen.

Setelah penyelidikan, beberapa hal perlu dirujuk ke badan luar yang relevan, termasuk polisi atau dewan pendanaan. Jika orang yang menjadi sasaran pengungkapan tersebut memutuskan untuk tidak melanjutkan penyelidikan, keputusan tersebut akan dijelaskan selengkap mungkin kepada individu yang menyampaikan kekhawatiran tersebut. Kemudian terbuka bagi individu untuk melakukan pengungkapan kembali baik kepada orang lain atau kepada ketua komite audit.

26.4 KOSAKATA RISIKO BERSAMA

Bagian dari komunikasi yang berhasil tentang masalah risiko adalah pengembangan bahasa risiko yang sama. Lampiran B menyediakan kosakata yang digunakan dalam buku ini,

serta mengacu pada definisi yang digunakan dalam ISO Guide 73, yang menyediakan istilah-istilah yang diakui secara internasional terkait dengan manajemen risiko. Namun, terkadang organisasi perlu mengembangkan kosakata risikonya sendiri, untuk aspek-aspek yang mungkin khusus dan unik untuknya. Pemahaman umum tentang risiko berdasarkan penggunaan terminologi dalam organisasi lebih penting daripada argumen tentang apa arti istilah bagi praktisi manajemen risiko yang berbeda. Bahkan, sebagai bagian dari upaya menyelaraskan manajemen risiko dan menanamkan pertimbangan risiko ke dalam operasi rutin, mungkin tepat bagi manajer risiko untuk menggunakan terminologi yang sudah ada di sebuah organisasi. Bahkan jika kosakata organisasi bertentangan dengan definisi manajemen risiko yang ketat, komunikasi akan lebih berhasil jika kosakata yang ditetapkan digunakan.

Dalam buku ini, kosakata standar telah digunakan untuk membantu pengenalan dan penjelasan konsep yang relevan dengan manajemen risiko. Terkadang, kosakata ini bertentangan dengan ISO Guide 73, tetapi telah digunakan untuk membantu komunikasi dan pemahaman. Subyek kosakata risiko dan definisi yang disepakati dapat memakan banyak waktu dan usaha, dan kompromi biasanya diperlukan. Bahasa yang sama dan definisi yang disepakati penting agar semua pihak yang berdiskusi memiliki pemahaman yang sama tentang terminologi yang digunakan. Hal ini diilustrasikan oleh ringkasan dalam kotak di bawah ini.

Bahasa Umum Risiko

Alasan pertama organisasi membutuhkan bahasa risiko adalah untuk mendukung budaya risikonya. Setiap orang dalam organisasi memiliki peran dalam proses manajemen risiko yang efektif. Sebagian besar organisasi memiliki banyak lapisan (misalnya eksekutif, manajer lini, dan karyawan) dan 'silo' (misalnya teknologi, perbendaharaan, operasi, manajemen mutu, dan kepatuhan). Bahasa yang sama diperlukan untuk memotong lapisan dan memecah silo. Sebaliknya, tanpa bahasa yang sama, tim manajemen risiko akan menghabiskan terlalu banyak waktu untuk menyelesaikan masalah komunikasi dengan mengorbankan tanggung jawab utama mereka.

26.5 INFORMASI RISIKO DI INTRANET

Informasi risiko dapat dibuat tersedia untuk pemangku kepentingan dengan berbagai cara. Banyak organisasi menghasilkan panduan dan selebaran singkat bagi pemangku kepentingan untuk mengomunikasikan masalah dan kekhawatiran risiko saat ini. Sarana komunikasi yang tepat akan bervariasi sesuai dengan sifat pemangku kepentingan dan sifat dan kompleksitas pesan yang akan dikomunikasikan.

Sarana komunikasi risiko formal ada di mana organisasi harus melapor kepada pemangku kepentingan keuangan. Ketika komunikasi risiko diperlukan, berbagai teknik komunikasi dapat digunakan. Laporan formal ke bursa saham atau pemangku kepentingan keuangan lainnya dapat didukung oleh video informal, presentasi slide dan/atau panggilan konferensi telepon, jika sesuai.

Seringkali ada sarana komunikasi risiko tambahan yang tersedia bagi organisasi. Banyak organisasi telah mengembangkan intranet untuk digunakan oleh staf dan ini dapat digunakan

untuk mencakup risiko dan informasi manajemen risiko. Bagi banyak organisasi besar, biasanya intranet digunakan untuk mengomunikasikan informasi kesehatan dan keselamatan serta rencana kesinambungan bisnis. Informasi dapat diberikan di intranet tentang penilaian risiko umum yang telah dilakukan dan tindakan pengendalian yang telah diidentifikasi. Intranet juga dapat digunakan untuk mengomunikasikan informasi risiko yang mendesak, serta memberikan pembaruan tentang penilaian risiko, tindakan pengendalian, dan tingkat risiko tertentu saat ini.

Pertimbangan penting dalam pengumpulan, penyimpanan, dan penyediaan informasi risiko adalah bahwa hal itu harus diselaraskan dengan sistem informasi manajemen lain dalam organisasi. Menyediakan informasi risiko sebagai aliran informasi manajemen yang terpisah kemungkinan akan mengakibatkan aktivitas manajemen risiko gagal untuk diselaraskan atau disematkan dalam aktivitas lain. Bahaya bahwa informasi risiko akan menjadi tidak relevan bagi manajer dalam organisasi lebih besar ketika organisasi memiliki sistem informasi manajemen risiko (RMIS) khusus.

26.6 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO (RMIS)

Distribusi pedoman, protokol, dan prosedur manajemen risiko dapat dilakukan melalui paket perangkat lunak sistem informasi manajemen risiko (RMIS). RMIS dapat ditempatkan di intranet organisasi. RMIS juga akan memfasilitasi pengumpulan dan komunikasi informasi risiko, termasuk pelaporan kejadian oleh manajemen lokal saat terjadi. Biasanya, RMIS dapat mencakup berbagai informasi, seperti yang dirangkum dalam Tabel 26.3.

RMIS telah digunakan selama beberapa waktu untuk mencatat rincian klaim asuransi. Belakangan ini, penggunaan RMIS menjadi lebih canggih. Sekarang dimungkinkan untuk mencatat rincian eksposur risiko, pengendalian risiko, dan rencana tindakan risiko menggunakan paket perangkat lunak semacam itu. Untuk RMIS yang digunakan sehubungan dengan asuransi, rincian polis asuransi, prosedur klaim asuransi dan riwayat klaim asuransi semuanya dapat dicatat dan tersedia bagi individu yang berwenang. Sistem tersebut juga dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi eksposur risiko dan melaporkan kecelakaan atau kejadian lain yang dapat menyebabkan klaim asuransi. Selain sistem RMIS yang merekam informasi, ada sejumlah produk perangkat lunak yang mendukung manajemen risiko. Ini termasuk paket perangkat lunak yang dapat melakukan berbagai aktivitas dan sistem analitis yang dapat melakukan analisis risiko dan tinjauan pemodelan ketergantungan.

Tabel 26.3 Sistem informasi manajemen risiko (RMIS)

Jenis informasi berikut dapat ditangani, disimpan, dikelola, didistribusikan, dan dikomunikasikan menggunakan sistem informasi manajemen risiko (RMIS):

- Kebijakan dan protokol manajemen risiko
- Data, nilai, dan informasi profil risiko
- Pengaturan kontak darurat dan detail kontak
- Nilai asuransi dan biaya data risiko

- Protokol penanganan dan manajemen klaim asuransi
- Pengalaman/informasi kerugian/klaim historis
- Cakupan polis asuransi dan informasi lainnya
- Rencana tindakan manajemen risiko (daftar risiko)
- Rencana dan implementasi peningkatan risiko
- Rencana dan tanggung jawab kelangsungan bisnis
- Rencana dan tanggung jawab pemulihan bencana
- Pengaturan dan laporan tata kelola perusahaan

Secara umum diterima bahwa penerapan perangkat lunak RMIS untuk inisiatif manajemen risiko perusahaan (ERM) dapat sangat membantu. Namun, kelemahan yang sering ditemui adalah memasukkan sejumlah besar data risiko ke database komputer bisa sangat memakan waktu. Namun demikian, manfaat memiliki data yang tersedia untuk analisis terperinci dapat membuat upaya tersebut bermanfaat.

Informasi risiko perlu dibagikan ke seluruh organisasi untuk meningkatkan kesadaran risiko dan memastikan peningkatan kinerja risiko. Hampir selalu terjadi bahwa individu dalam suatu organisasi akan memiliki pemahaman terbaik tentang risiko, serta pengetahuan praktis terperinci tentang tindakan yang harus diambil untuk mengurangi peristiwa risiko. Komunikasi juga penting untuk berbagi informasi tentang insiden yang telah terjadi, termasuk pelajaran yang dipetik dan tindakan yang diambil untuk memastikan kejadian tersebut tidak terulang. Analisis kelebihan dan kekurangan RMIS disajikan dalam kotak di bawah ini. Secara umum, RMIS menjadi lebih berharga ketika risikonya kompleks atau jumlah data yang perlu dicatat cukup besar.

Sistem Informasi Manajemen Risiko (RMIS)

Tanpa teknologi RMIS yang lebih maju, manajer risiko terbatas untuk merekam data eksposur dan pengalaman kerugian perusahaan yang relevan dengan inisiatif ERM, menggunakan teknik seperti pemodelan dan simulasi skenario. Ada kemungkinan bahwa biaya pengembangan RMIS yang kuat dan mendukung ERM akan melebihi manfaatnya. Biayanya langsung dan nyata; manfaatnya sulit untuk diperkirakan atau ditunjukkan. Manajer risiko sudah berjuang untuk menjelaskan nilai kerugian yang dicegah atau dibiayai. Bahkan jika pengurangan risikonya signifikan, itu adalah manfaat potensial di masa depan, bukan pengurangan biaya langsung yang pasti.

Apakah penilaian risiko dari RMIS cenderung mengarah pada manfaat marjinal yang cukup untuk mengimbangi biaya pelacakan dan analisis data tergantung pada profil risiko perusahaan. Perusahaan besar berdiri untuk mendapatkan hasil maksimal dari RMIS, tetapi karena biaya alat komputasi yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data dan melakukan pemodelan canggih terus menurun, manfaat tumbuh untuk semua organisasi. Pada akhirnya, RMIS dapat membayar sendiri dengan memungkinkan organisasi untuk menghindari atau secara efektif membiayai satu kerugian besar yang jika tidak akan memangkas hasil keuangan perusahaan.

BAB 27

KOMPETENSI PRAKTISI RISIKO

27.1 KERANGKA KOMPETENSI

Manajemen risiko semakin dilihat sebagai sebuah profesi, bukan serangkaian kegiatan. Untuk profesi apa pun, adalah penting bahwa seperangkat kompetensi ditetapkan yang mendefinisikan aktivitas yang perlu ditampilkan oleh praktisi dalam profesi tersebut. Ada beberapa gaya dan format untuk kerangka kompetensi, tetapi sebagian besar didasarkan pada tahapan yang terlibat dalam praktik profesi. Setelah mengidentifikasi tahapan yang terlibat dalam profesi, tingkat kompetensi yang dibutuhkan pada berbagai tahapan senioritas kemudian dijelaskan.

Secara umum diterima bahwa ada keterampilan teknis atau keras yang dibutuhkan oleh individu yang bekerja dalam profesi apa pun, bersama dengan berbagai orang atau keterampilan lunak yang diperlukan untuk menjadi praktisi yang sukses dalam profesi tersebut. Singkatnya, praktisi risiko membutuhkan lebih dari sekadar kompetensi teknis agar berhasil membantu organisasi dengan desain dan implementasi kerangka kerja manajemen risiko. Dua bidang keterampilan teknis diperlukan oleh praktisi risiko. Pertama, dan yang paling jelas, praktisi perlu memiliki kompetensi di berbagai masalah dan aktivitas manajemen risiko. Dia juga akan membutuhkan berbagai keterampilan bisnis untuk memahami konteks eksternal dan konteks internal di mana organisasi beroperasi. Pemahaman bisnis dan pengembangan keterampilan bisnis yang tepat sangat penting jika praktisi manajemen risiko ingin berhasil mengembangkan proses manajemen risiko yang tepat dan mendukung kerangka kerja manajemen risiko atau konteks internal.

Buku teks ini bukan tentang pengembangan keterampilan bisnis, sehingga fokus yang lebih besar ditempatkan pada keterampilan teknis manajemen risiko yang akan dibutuhkan oleh praktisi risiko. Keterampilan teknis manajemen risiko ini akan sangat diselaraskan dengan tahapan pelaksanaan inisiatif manajemen risiko, sebagaimana tercantum dalam Lampiran C. Tabel 27.1 memberikan gambaran umum tentang keterampilan teknis manajemen risiko yang akan dibutuhkan oleh praktisi manajemen risiko yang sukses.

Tabel 27.1 Keterampilan teknis manajemen risiko

Keterampilan yang terkait dengan perencanaan strategi manajemen risiko

Evaluasi status	Mengevaluasi konteks dan tujuan organisasi dan memetakan konteks risiko eksternal dan internal
Kembangkan strategi	Kembangkan strategi risiko dan kebijakan manajemen risiko dan kembangkan bahasa risiko yang sama

Keterampilan yang terkait dengan penerapan arsitektur manajemen risiko

Arsitektur desain	Merancang dan mengimplementasikan arsitektur, peran dan tanggung jawab manajemen risiko
-------------------	---

Kembangkan proses	Mengembangkan dan menerapkan proses, prosedur, dan protokol manajemen risiko
Membangun kesadaran	Membangun budaya kesadaran risiko yang selaras dengan aktivitas manajemen lainnya
<i>Keterampilan yang terkait dengan pengukuran kinerja manajemen risiko</i>	
Memfasilitasi penilaian	Memfasilitasi identifikasi, analisis dan evaluasi risiko, dan merancang prosedur pencatatan
Evaluasi kontrol	Mengevaluasi kinerja yang ada dan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pengendalian yang ada
Tingkatkan kontrol	Memfasilitasi desain dan implementasi perbaikan kontrol yang diperlukan dan hemat biaya
<i>Keterampilan yang terkait dengan pembelajaran dari pengalaman manajemen risiko</i>	
Evaluasi kerangka kerja	Mengevaluasi strategi, kebijakan dan proses manajemen risiko, dan memperkenalkan perbaikan
Laporan desain	Kembangkan pemahaman tentang persyaratan pelaporan, desain format pelaporan, dan hasilkan laporan yang sesuai

27.2 RENTANG KETERAMPILAN

Kisaran keterampilan yang dibutuhkan oleh praktisi manajemen risiko yang sukses termasuk keterampilan teknis atau keras dan orang-orang, keterampilan interpersonal atau soft skill. Keterampilan teknis dapat dibagi menjadi keterampilan teknis manajemen risiko dan keterampilan teknis bisnis. Keterampilan teknis manajemen risiko dapat ditetapkan sebagai kerangka kompetensi, seperti yang dijelaskan pada Tabel 27.1.

Kisaran keterampilan bisnis yang akan dibutuhkan akan bervariasi sesuai dengan jenis organisasi. Secara umum, mereka akan mencakup keterampilan yang berkaitan dengan akuntansi, keuangan, urusan hukum, sumber daya manusia, pemasaran, operasi dan teknologi informasi. Pentingnya keterampilan orang telah meningkat pesat sebagai komunikasi di dalam dan di antara organisasi telah berubah. Keterampilan orang sering disebut sebagai soft skills. Keterampilan teknis biasanya dianggap terkait dengan kecerdasan intelektual, sedangkan keterampilan lunak atau keterampilan orang dikaitkan dengan kecerdasan emosional. Untuk menjadi sukses, praktisi risiko membutuhkan kombinasi dari kedua jenis kecerdasan dan kedua set keterampilan.

Manfaat orang atau keterampilan 'lunak'

Meskipun memberi label 'lunak' mungkin membuatnya terdengar kurang penting daripada keterampilan teknis, pada kenyataannya keterampilan orang sangat penting untuk semua bisnis, dan sebenarnya dapat berarti perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan. Mempekerjakan staf dengan keterampilan orang yang baik akan berarti mereka lebih efektif ketika berinteraksi dengan orang-orang. Ini sangat penting jika bisnis Anda sebagian besar didasarkan pada kontak tatap muka dengan klien.

Sama seperti keterampilan teknis yang dapat dipelajari dan dikembangkan, demikian juga keterampilan manusia. Faktanya, keterampilan orang terus dikembangkan sepanjang hidup, tetapi ada beberapa cara yang dapat Anda lakukan untuk mendorong hal ini dalam

bisnis Anda. Diantaranya workshop, seminar dan dorongan kepada staf untuk memberikan masukan, saran dan nasehat dalam diskusi bisnis.

Selain keterampilan teknis dan orang, manajer risiko yang sukses juga akan membutuhkan keterampilan yang terkait dengan manajemen diri dan pengembangan diri. Biasanya, ini akan menjadi keterampilan yang diharapkan dari semua profesional teknis dan akan sering didukung oleh kepatuhan terhadap kode etik atau kode etik. Pengembangan diri mencakup kegiatan yang meningkatkan bakat dan potensi, serta meningkatkan kepuasan kerja dan kemampuan kerja di masa depan. Pengembangan diri juga mencakup pengembangan orang lain, dan ini dapat mencakup kegiatan seperti guru, mentor, penyedia pelatihan dan/atau pelatih profesional.

Tabel 27.2 menjelaskan berbagai keterampilan orang yang dibutuhkan dalam lingkungan bisnis. Keterampilan ini dapat diklasifikasikan sebagai keterampilan komunikasi, hubungan, analitis, dan manajemen (CRAM). Keterampilan teknis dapat diperoleh melalui kombinasi pelatihan dan pengalaman, tetapi keterampilan orang jauh lebih bergantung pada kepribadian individu. Oleh karena itu, merupakan tantangan yang lebih besar bagi praktisi risiko untuk menguasai berbagai keterampilan orang yang diperlukan agar berhasil.

Tabel 27.2 Keterampilan orang untuk praktisi manajemen risiko

Kunci kemampuan	Persyaratan keterampilan
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan tertulis dan lisan yang sangat baik • Keterampilan presentasi dan berbicara di depan umum • Keterampilan partisipasi komite dan rapat
Hubungan	<ul style="list-style-type: none"> • Mempengaruhi keterampilan untuk bekerja dengan perilaku 'menantang' • Keterampilan bernegosiasi untuk meredakan konflik dan mengidentifikasi solusi • Keterampilan jaringan di seluruh silo organisasi
analitis	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan berpikir strategis dan keterampilan kreativitas • Keterampilan penanganan data untuk sampai ke inti masalah • Keterampilan penelitian untuk menyajikan argumen berdasarkan fakta
Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan manajemen waktu untuk mengelola tim dan proyek • Keterampilan kepemimpinan untuk memotivasi dan mengembangkan staf • Keterampilan fasilitasi untuk membantu menetapkan prioritas

27.3 KETERAMPILAN BERKOMUNIKASI

Komunikasi yang akurat tentang masalah risiko sangat penting. Komunikasi internal dalam organisasi akan dilakukan melalui arsitektur risiko. Ini adalah struktur komunikasi risiko formal yang terkait dengan aktivitas pengendalian risiko dan pengumpulan informasi untuk

tujuan pelaporan risiko eksternal. Misalnya, perusahaan pengangkutan jalan mungkin ingin memusatkan perhatian pada operasi organisasi yang efisien dan memastikan bahwa manajemen risiko mendapat perhatian yang tepat.

Dalam keadaan ini, perusahaan mungkin memutuskan untuk memperkenalkan sejumlah program pengendalian kerugian yang terukur. Dewan perusahaan telah meminta laporan pada setiap rapat dewan tentang jumlah kecelakaan di jalan, frekuensi kerusakan kendaraan, tingkat konsumsi bahan bakar dan insiden yang dilaporkan selama pengiriman. Laporan ini akan memungkinkan dewan untuk membandingkan kinerja perusahaan, dibandingkan dengan pesaing dan dengan data historis untuk perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini, dewan sedang memantau kinerja, sedangkan pengelolaan atas peningkatan kinerja risiko tetap menjadi tanggung jawab eksekutif yang harus dilaksanakan oleh manajemen lini. Dalam beberapa organisasi, komunikasi risiko mungkin juga lebih informal. Komunikasi akan berlangsung selama lokakarya penilaian risiko dan kursus pelatihan berisiko. Pengaturan komunikasi adalah bagian dari budaya risiko. Komunikasi risiko eksternal perlu dilakukan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk media, masyarakat umum dan kelompok penekan.

Misalnya, jika perusahaan pengangkutan jalan ingin memperluas depot penyimpanan kendaraannya, akan ada kebutuhan untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan, serta departemen perencanaan otoritas lokal. Perusahaan perlu menyiapkan argumen yang memberikan evaluasi terhadap risiko apa pun yang mungkin terjadi pada masyarakat yang mungkin meningkat ketika depo diperpanjang. Persepsi publik tentang apa yang diusulkan dan dampaknya terhadap sekitarnya mungkin tidak sepenuhnya akurat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyiapkan argumen yang jujur, terbuka, dan terperinci yang meyakinkan semua pihak yang berkepentingan bahwa pengaturan pengendalian risiko yang memadai telah tersedia.

Kotak di bawah ini memberikan contoh komunikasi risiko terkait dengan industri nuklir dan kimia di Amerika Serikat. Pelajaran di sini adalah bahwa persepsi publik tentang risiko mungkin tidak sejalan dengan bukti ilmiah. Informasi yang disajikan oleh suatu organisasi perlu melakukan lebih dari sekadar menyajikan informasi intelektual. Komunikasi juga harus mengatasi masalah emosional.

Pengembangan komunikasi risiko

Perkembangan formal komunikasi risiko sebagai subjek dimulai pada akhir 1970-an dengan upaya oleh industri nuklir dan kimia di Amerika Serikat untuk melawan kekhawatiran publik yang meluas tentang teknologi tersebut. Diyakini bahwa informasi yang jelas dan dapat dipahami adalah semua yang diperlukan untuk membuat orang melihat bahwa risikonya lebih rendah daripada yang ditakuti banyak orang. Selama beberapa dekade pendekatan ini telah gagal, dan sebagian besar pakar komunikasi risiko mengatakan itu tidak memadai. Persepsi tentang risiko, dan perilaku yang dihasilkan, bukan hanya masalah fakta tetapi juga perasaan, naluri, dan keadaan kehidupan pribadi kita. Komunikasi yang menawarkan fakta tetapi gagal untuk menjelaskan sisi afektif dari persepsi risiko kita sama sekali tidak lengkap.

Komunikasi risiko juga umumnya dianggap sebagai apa yang harus dikatakan dalam situasi krisis, tetapi ini tidak memadai. Meskipun memang benar bahwa komunikasi di saat

krisis penting dalam mengelola respons publik, banyak contoh telah mengajarkan bahwa sebagian besar efektivitas komunikasi risiko selama krisis didasarkan pada apa yang telah dilakukan sebelumnya.

Pertimbangan penting dalam kaitannya dengan keterampilan komunikasi adalah kemampuan untuk menjalankan kursus pelatihan. Secara khusus, praktisi risiko perlu memfasilitasi lokakarya penilaian risiko. Ada sejumlah keterampilan dasar yang diperlukan untuk menjalankan lokakarya yang sukses, tetapi titik awalnya adalah menetapkan struktur dan formatnya. Secara umum, kuncinya adalah memastikan bahwa diskusi terstruktur dengan baik dan semua peserta memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara setara.

Teknik yang digunakan selama lokakarya termasuk penggunaan catatan tempel untuk menangkap ide dari delegasi. Catatan-catatan ini kemudian disusun menurut cara mereka berhubungan dengan pertanyaan-pertanyaan spesifik yang telah diajukan. Konsolidasi dari banyak ide menjadi sejumlah kecil isu yang disepakati membutuhkan keterampilan dari pihak fasilitator, yang perlu mengidentifikasi kesamaan ide dan mengkonsolidasikan ide-ide yang kompatibel menjadi sejumlah kecil isu atau, lebih khusus, risiko yang teridentifikasi.

Tabel 27.3 Struktur kursus pelatihan

Panggung	Maksud
Mendirikan	Tahap ini akan menjelaskan apa saja yang akan diberikan kursus. Dia
Berangkat	sering dicapai dengan mendelegasikan perkenalan dan harapan, latihan kelompok atau kuis sederhana untuk membuat semua orang memikirkan topik hari ini.
Meletakkan	Tahap ini memberikan informasi rinci bahwa kursus pelatihan dimaksudkan untuk diberikan. Ini dapat berupa kombinasi masukan terstruktur, tugas kelompok, latihan diskusi, sesi umpan balik, dan film pelatihan.

Menjalankan kursus pelatihan membutuhkan serangkaian keterampilan yang berbeda, meskipun persyaratan utama untuk melibatkan semua peserta tetap menjadi prioritas utama. Sering dikatakan bahwa kursus pelatihan harus didasarkan pada pendekatan tiga tahap: beri tahu para delegasi apa yang akan Anda katakan kepada mereka, beri tahu mereka, dan terakhir, beri tahu mereka apa yang telah Anda katakan kepada mereka. Meskipun pendekatan ini tampaknya sulit dan tidak canggih, biasanya cara ini merupakan cara yang paling berhasil untuk memastikan bahwa pesan terkirim dan diterima. Mungkin lebih terstruktur untuk mempertimbangkan bahwa kursus pelatihan harus dalam tiga bagian, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 27.3. Keterampilan komunikasi lainnya berhubungan dengan keterampilan presentasi verbal dan tertulis. Ini akan mencakup kemampuan untuk menulis laporan, baik untuk distribusi internal maupun eksternal. Tergantung pada organisasinya, gaya laporan tertulis akan sangat bervariasi. Sebagian besar organisasi memerlukan laporan ringkasan singkat untuk dewan dengan kertas cadangan substansial yang tersedia jika diperlukan. Adalah penting bahwa praktisi risiko mengadopsi gaya komunikasi yang sesuai dengan budaya organisasi.

Jika grafik biasanya terdapat dalam laporan, maka penyajian informasi risiko dapat digunakan dalam gaya ini. Namun, jika semua laporan dalam organisasi hanya bersifat naratif, maka menjadi tantangan bagi praktisi risiko untuk menyajikan laporan risiko dengan cara yang menarik hanya dengan menggunakan kata-kata. Demikian pula, jika praktisi risiko diundang untuk melakukan presentasi ke dewan, maka gaya presentasi harus sesuai dengan presentasi dewan lainnya. Persiapan terperinci dan pengetahuan tentang informasi latar belakang yang relevan sangat penting. Saat melakukan presentasi kepada dewan, penting bagi praktisi risiko untuk memutuskan apa yang harus diperoleh dari presentasi tersebut. Jika praktisi risiko hanya menyediakan laporan untuk informasi, itu adalah gaya penyajian yang berbeda dari laporan kepada dewan yang memerlukan keputusan dan/atau otorisasi untuk mengambil tindakan tertentu. Ungkapan 'kenali audiens Anda dan harapan mereka' sangat penting ketika audiens adalah dewan organisasi.

Saat mengomunikasikan pesan, akan berguna untuk memikirkan '5C' komunikasi. Pesan harus jelas, ringkas, koheren, kredibel, dan lengkap:

- pesan yang jelas akan memastikan bahwa penerima memahami tujuan Anda berkomunikasi dengan mereka;
- pesan singkat lebih mungkin diterima karena Anda tetap pada intinya dan membuatnya singkat;
- pesan yang koheren logis dengan semua poin yang terhubung dan relevan dengan topik utama;
- pesan yang kredibel akan meyakinkan audiens bahwa Anda memahami keprihatinan dan prioritas mereka;
- pesan lengkap menyediakan audiens dengan semua yang mereka butuhkan untuk mengambil tindakan yang diperlukan.

27.4 KETERAMPILAN HUBUNGAN

Ada berbagai keterampilan hubungan yang diperlukan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 27.2. Mungkin yang paling penting adalah keterampilan mempengaruhi dan bernegosiasi. Keterampilan hubungan itu penting, termasuk motivasi dan keterampilan politik. Seperti halnya keterampilan orang lain, keterampilan hubungan perlu dilakukan dalam budaya organisasi dan dengan cara yang sepenuhnya memperhatikan konteks internalnya. Keterampilan hubungan juga mencakup keterampilan mendengarkan. Sangatlah penting untuk mendengarkan sudut pandang individu yang sedang Anda negosiasikan atau ingin Anda pengaruh. Secara umum, pengaruh dicapai dengan menggunakan energi positif dan antusiasme tentang isu-isu yang perlu diubah.

Pengaruh yang sukses paling baik dicapai oleh individu yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan dukungan, menginspirasi orang lain, menciptakan hubungan dan melibatkan imajinasi orang lain. Mencapai perbaikan dalam standar manajemen risiko seringkali membutuhkan negosiasi terus menerus. Cara untuk mencapai negosiasi yang sukses sudah mapan, dan praktisi risiko perlu menyadari dan merangkul teknik negosiasi. Keterampilan politik seringkali sulit dan subjeknya terdengar sangat menyheramkan. Namun demikian, untuk menjadi pengaruh yang baik, praktisi risiko yang sukses perlu memahami

pentingnya keterampilan politik. Semua organisasi memiliki individu yang menantang yang menunjukkan perilaku yang tidak pantas. Praktisi risiko perlu memahami dinamika kelompok dan mampu meredakan konflik dan menegosiasikan solusi dengan cara yang fleksibel. Keterampilan politik mencakup kesadaran akan pengaruh budaya dan persyaratan pemangku kepentingan yang berbeda.

Dalam banyak hal, keterampilan politik adalah yang paling penting ketika praktisi risiko sedang memimpin rapat. Semua orang yang hadir dalam rapat berhak menyuarakan pendapatnya secara lengkap, selama pesannya jelas, ringkas, runtut, dan kredibel. Peran seorang ketua, terutama ketika hadir dalam peran non-eksekutif adalah untuk tetap netral dan tetap tidak memihak sambil membimbing pertemuan ke konsensus yang tepat. Inti dari keterampilan hubungan adalah membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan. Seorang praktisi risiko harus terlibat dengan pemangku kepentingan yang akan banyak dan beragam, seperti yang dibahas dalam Bab 29. Berbagai pemangku kepentingan dalam suatu organisasi akan mencakup pelanggan, staf, pemodal, pemasok, regulator dan masyarakat (CSFSRS). Dengan begitu banyak pemangku kepentingan, tidak semuanya akan tertarik pada risiko dan manajemen risiko, jelas bahwa praktisi risiko membutuhkan keterampilan komunikasi dan hubungan yang baik.

Menghadapi pendapat beberapa pemangku kepentingan akan membutuhkan praktisi risiko untuk memiliki keterampilan orang yang sangat berkembang. Contoh tantangan yang dihadapi oleh praktisi risiko pada umumnya, dan spesialis kesehatan dan keselamatan pada khususnya, ditawarkan oleh Jeremy Clarkson, ketika dia bekerja di BBC, dan yang menulis di Sunday Times pada 4 April 2004:

Kesehatan dan Keselamatan sekarang begitu di luar kendali sehingga saya merasa hampir tidak mungkin untuk melakukan pekerjaan saya. Di Top Gear, kami menyebut petugas kesehatan dan keselamatan BBC sebagai Petugas Larangan dari PPD atau Departemen Pencegahan Program.

27.5 KETERAMPILAN ANALITIS

Keterampilan analitis sangat luas dan membutuhkan pemikiran strategis dan logis. Kadang-kadang, ketika pemecahan masalah dilibatkan, maka pemikiran lateral yang kreatif juga merupakan persyaratan utama dari praktisi risiko. Banyak praktisi risiko yang terlibat dalam kuantifikasi risiko, baik sebagai bagian dari perhitungan kebutuhan modal Basel II atau sebagai bagian dari analisis untuk menentukan tingkat asuransi yang tepat yang diperlukan. Namun, keterampilan analitis tidak selalu berbasis matematis dan keterampilan pemecahan masalah yang dikembangkan dengan baik akan sangat bermanfaat bagi praktisi risiko tipikal. Selain keterampilan analitis, keterampilan penelitian sering menjadi persyaratan banyak praktisi risiko. Kemampuan untuk menemukan dan menganalisis informasi dengan cepat dan efisien akan sangat bermanfaat bagi praktisi risiko.

Praktisi risiko sering diminta untuk mengevaluasi banyak informasi tentang topik tertentu, menemukan benang merah dalam informasi itu dan menyajikan temuan secara ringkas dan logis. Ini hampir selalu menjadi persyaratan ketika praktisi risiko sedang menyusun

laporan tertulis atau mempersiapkan kursus pelatihan atau presentasi. Manfaat menjadi ahli dalam aktivitas analitis adalah yang terbesar ketika praktisi risiko berusaha memfasilitasi lokakarya penilaian risiko. Sering terjadi dalam lokakarya penilaian risiko bahwa para delegasi akan memiliki pandangan yang berbeda tentang tingkat risiko yang disajikan oleh situasi tertentu. Fasilitator yang terampil mampu mendengarkan pandangan yang saling bertentangan ini dan mengidentifikasi asumsi dasar yang menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Setelah mengidentifikasi asumsi dan asumsi, fasilitator yang terampil kemudian akan dapat menantang pihak-pihak yang berbeda dengan alasan perbedaan pendapat mereka. Ini akan menjadi cara paling sukses untuk mencapai pandangan umum.

Keterampilan analitis melibatkan kemampuan untuk memahami, menantang dan mengartikulasikan masalah dan konsep dan dengan demikian membuat keputusan berdasarkan informasi yang tersedia. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mendemonstrasikan dan menerapkan pemikiran logis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi, serta merancang dan menguji solusi untuk masalah. Output dari keterampilan analitis adalah kemampuan untuk merumuskan solusi alternatif yang tepat dan menantang alternatif sehingga mengembangkan rencana tindakan yang paling logis.

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan adalah keterampilan penting untuk kehidupan bisnis. Pemecahan masalah sering melibatkan pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan sangat penting untuk manajemen risiko. Ada aktivitas dan teknik untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan lebih alami bagi kepribadian tertentu, sehingga orang-orang ini harus lebih fokus pada peningkatan kualitas keputusan mereka. Orang-orang yang kurang alami dalam mengambil keputusan seringkali mampu membuat penilaian yang berkualitas, tetapi mungkin perlu lebih tegas dalam bertindak atas keputusan yang dibuat.

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terkait erat dan masing-masing membutuhkan kreativitas dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pilihan. Teknik brainstorming sangat berguna dan ini akan mencakup struktur analisis SWOT dan PESTLE. Pengambilan keputusan yang baik membutuhkan campuran keterampilan, termasuk pengembangan kreatif dan identifikasi pilihan, kejelasan penilaian, ketegasan keputusan dan efektivitas implementasi.

27.6 KETERAMPILAN MANAJEMEN

Meskipun biasanya departemen manajemen risiko cukup kecil, hal ini tidak selalu terjadi. Bagaimanapun, bahkan jika praktisi risiko tidak memiliki tanggung jawab manajemen langsung, ada kebutuhan untuk memahami keterampilan manajemen. Keterampilan tersebut mungkin relevan dalam kaitannya dengan membujuk manajer lain untuk mengambil tindakan yang berbeda. Kesadaran akan keterampilan manajemen ini harus diperluas ke manajemen tim dan pendelegasian wewenang. Banyak keterampilan orang yang dijelaskan di bagian ini juga relevan sebagai keterampilan manajemen. Mungkin keterampilan yang paling penting dari orang-orang ini sebagai manajer adalah motivasi. Keterampilan motivasi penting bagi praktisi risiko, terutama di mana perubahan perilaku atau pengembangan budaya sadar risiko

diperlukan. Praktisi risiko perlu memotivasi individu, manajer, dan direktur untuk berperilaku berbeda.

Juga yang cukup penting adalah keterampilan manajemen diri. Ini akan mencakup kemampuan untuk menetapkan prioritas yang tepat, memenuhi tenggat waktu yang diperlukan dan mempertahankan motivasi diri. Keterampilan manajemen waktu, organisasi dan motivasi diri tetap penting bagi praktisi risiko sepanjang kehidupan kerjanya.

Mungkin ada baiknya merenungkan fakta bahwa ada perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan. Seorang individu mungkin dapat mengelola departemen dengan melakukan kontrol ketat atas aktivitas individu. Ini tidak sama dengan pemimpin yang telah menetapkan serangkaian prioritas dan memberdayakan anggota tim untuk mengelola kegiatan mereka sendiri menuju pemenuhan prioritas tersebut. Idealnya, pemimpin akan memastikan bahwa prioritas telah dikembangkan melalui konsultasi penuh dengan individu yang bertanggung jawab untuk memberikan prioritas tersebut.

Kepemimpinan Versus Manajemen

Perbedaan terbesar antara manajer dan pemimpin adalah cara mereka memotivasi orang-orang yang bekerja untuk mereka dan ini menentukan nada untuk sebagian besar aspek lain dari apa yang mereka lakukan. Manajer memiliki bawahan dan memiliki posisi otoritas dan bawahan mereka bekerja untuk mereka dan sebagian besar melakukan apa yang diperintahkan. Manajer dibayar untuk menyelesaikan sesuatu dan meneruskan fokus kerja ini kepada bawahan mereka. Manajer mencari kendali dan ini menunjukkan bahwa mereka relatif menghindari risiko dan mereka akan berusaha menghindari konflik jika memungkinkan.

Pemimpin memiliki pengikut, bukan bawahan. Banyak pemimpin organisasi memang memiliki bawahan, tetapi hanya karena mereka juga manajer. Ketika mereka ingin memimpin, mereka melepaskan kontrol otoriter formal. Pemimpin menganggap wajar menghadapi masalah yang harus diatasi. Mereka nyaman dengan risiko dan akan melihat rute yang dihindari orang lain sebagai peluang potensial, tetapi mungkin melanggar aturan untuk menyelesaikan sesuatu.

BAGIAN VII

TATA KELOLA RISIKO

Hasil Belajar Untuk Bagian Ketujuh

- menjelaskan fitur utama model tata kelola perusahaan dan menjelaskan tautan ke manajemen risiko di berbagai jenis organisasi;
- menguraikan pentingnya mengevaluasi kinerja dewan dan komite dewan dan bagaimana hal ini berkaitan dengan tata kelola perusahaan;
- daftar berbagai jenis pemangku kepentingan dari organisasi tipikal (CSFSRS) dan jelaskan pengaruhnya terhadap manajemen risiko;
- menjelaskan pentingnya harapan pemangku kepentingan dan bagaimana hal ini dapat dikelola melalui dialog dan komunikasi yang efektif;
- meringkas fitur utama risiko operasional seperti yang dipraktikkan di lembaga keuangan, seperti bank dan perusahaan asuransi;
- menjelaskan sumber utama risiko operasional di lembaga keuangan dan memberikan contoh bagaimana risiko ini dikelola;
- menghasilkan deskripsi singkat tentang siklus hidup proyek dan pentingnya manajemen risiko di setiap tahap;
- menjelaskan fitur utama sistem manajemen risiko proyek, seperti pendekatan analisis dan manajemen risiko proyek (PRAM);
- menjelaskan pentingnya rantai pasokan dan kontribusi manajemen risiko rantai pasokan terhadap keberhasilan organisasi;
- menghasilkan contoh risiko yang terkait dengan outsourcing dan bagaimana risiko ini dapat berhasil dikelola.

Studi Kasus

Severn Trent Water: Pendekatan kami terhadap risiko

Kami telah menetapkan sendiri beberapa target yang sangat menantang dan terus berusaha untuk meningkatkan standar pelayanan kami kepada pelanggan dan kinerja kami secara keseluruhan. Sistem manajemen risiko dan pengendalian internal grup sangat penting untuk mencapai target ini dan memungkinkan identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang melekat dalam aktivitas bisnis kami. Akuntabilitas untuk efektivitas kebijakan manajemen risiko perusahaan (ERM) grup berada di tangan dewan, dengan pengawasan dari tim eksekutif, didukung oleh pemilik risiko operasional dan tim ERM pusat yang bertanggung jawab untuk melaksanakan proses ERM.

Dalam Severn Trent Water, pendekatan kami mencerminkan status kami sebagai utilitas teregulasi yang menyediakan layanan penting dan beroperasi sebagai bagian dari infrastruktur nasional penting untuk Inggris. Kami bertujuan untuk memiliki kerangka kontrol yang kuat untuk memungkinkan kami memahami risiko kami dan mengelola risiko ini secara efektif dan efisien.

Dalam bisnis kami yang tidak diatur, kami mengambil pendekatan yang lebih komersial untuk keputusan kami seputar risiko mana yang dapat diterima. Namun, kami menyadari bahwa kami menyediakan produk dan layanan untuk klien yang beroperasi di lingkungan yang diatur. Akibatnya, untuk risiko yang dapat berdampak pada layanan klien kami, kami mengambil pendekatan yang serupa terhadap risiko seperti dalam bisnis teregulasi kami sendiri. Proses ERM mencakup semua jenis risiko termasuk operasional, keuangan, hukum dan peraturan. Penilaian risiko kami mencakup pertimbangan eksplisit tentang kemungkinan dampak risiko terhadap reputasi grup secara keseluruhan. Ketahanan layanan kami sangat penting dan kami secara teratur melakukan latihan bersama dengan lembaga lain seperti otoritas lokal, polisi, dan dinas pemadam kebakaran untuk menguji ketahanan ini.

Tim Hortons: Keberlanjutan dan tanggung jawab

Keberlanjutan dan tanggung jawab di Tim Hortons terintegrasi melalui kerangka kerja yang dibagi menjadi tiga pilar inti: individu, komunitas, dan planet. Di dalam setiap pilar terdapat sejumlah isu utama yang dianggap penting bagi para pemangku kepentingan kami seperti nutrisi, keamanan pangan, karyawan, anak-anak, kesejahteraan hewan, pemberian masyarakat, pengelolaan lingkungan, perubahan iklim, dan praktik rantai pasokan yang berkelanjutan. Kami telah mengembangkan sejumlah komitmen dan tujuan sehubungan dengan masing-masing area fokus ini, dan telah melaporkan kinerja kami terhadap tujuan-tujuan ini dalam laporan keberlanjutan dan tanggung jawab tahunan kami.

Kebijakan keberlanjutan dan tanggung jawab kami mencakup struktur dan proses pendukung untuk tata kelola dan akuntabilitas keberlanjutan dan tanggung jawab yang efektif, dan ditinjau secara berkala. Dewan mengatur keberlanjutan dan tanggung jawab melalui komite nominasi dan tata kelola perusahaan dewan. Kegiatan pengawasan meliputi: review pengembangan kebijakan; strategi keberlanjutan dan tanggung jawab, termasuk mitigasi risiko; dan keberlanjutan organisasi dan komitmen tanggung jawab, tujuan dan pelaporan eksternal. Akuntabilitas manajemen untuk keberlanjutan dan tanggung jawab berada dalam kelompok eksekutif Tim Hortons.

Penilaian dan pengelolaan risiko dan peluang terkait keberlanjutan tertanam sebagai bagian dari kerangka tata kelola kami, seperti juga strategi keberlanjutan dan tanggung jawab kami serta rencana implementasi pendukungnya. Aspek kunci dari pendekatan kami mencakup penilaian dampak keberlanjutan dan tanggung jawab dari keputusan bisnis utama; integrasi keberlanjutan dan tanggung jawab ke dalam program manajemen risiko perusahaan, sebagaimana berlaku; pengembangan kartu skor kinerja internal; memantau hubungan kami dengan pemangku kepentingan kami; penilaian tren keberlanjutan dan tanggung jawab; dan pertimbangan kebijakan publik, konsumen, korporat, dan tren, isu, dan perkembangan masyarakat umum yang mungkin berdampak pada perusahaan.

DCMS: Kapasitas untuk menangani risiko

Di dalam departemen inti, risiko dikelola secara aktif dan manajemen risiko dimasukkan ke dalam semua proses departemen. Kerangka kerja risiko departemen mengidentifikasi manajemen risiko sebagai peran kunci dewan, dewan eksekutif, dan sub-komitennya. Kebijakan dan panduan tersedia untuk staf di intranet, dan kelas master

manajemen risiko telah disediakan. Komite perusahaan memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk kerangka manajemen risiko.

Kerangka kerja manajemen risiko terdiri dari tiga tingkat manajemen di mana risiko dikelola:

- Di tingkat lokal, risiko dikelola dan daftar risiko dipelihara oleh tim kebijakan dan operasional dan oleh tim proyek dan program di seluruh departemen.
- Di tingkat komite, risiko dikelola oleh komite perusahaan. Komite memelihara daftar risikonya sendiri dan mengelola risiko operasional yang dinilai merah di dalam area perusahaan.
- Risiko yang meningkat oleh komite korporat, komite investasi, dewan tata kelola dan risiko operasional, pengiriman dan strategis di seluruh departemen dikelola oleh dewan eksekutif.

Tinjauan audit internal dari sistem manajemen risiko departemen menemukan bahwa mereka memberikan jaminan yang masuk akal. Disimpulkan bahwa departemen memahami dan mengelola risiko bisnis utama untuk kegiatan bisnis seperti biasa dan program. Namun, pendekatan yang berbeda untuk metodologi manajemen risiko menunjukkan tidak ada kepatuhan universal dengan kerangka kerja manajemen risiko yang disepakati atau metode penilaian tingkat keparahan risiko tunggal, dan bahwa perlu mengembangkan pendekatan yang lebih terstruktur dan konsisten untuk memantau dan membandingkan risiko di bidang ini.

BAB 28

MODEL TATA KELOLA PERUSAHAAN

28.1 TATA KELOLA PERUSAHAAN

Tata kelola perusahaan mencakup topik yang sangat luas, dan manajemen risiko merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan yang sukses di setiap organisasi. Sebagian besar negara di dunia menempatkan persyaratan tata kelola perusahaan pada organisasi. Persyaratan ini sangat kuat dalam kaitannya dengan perusahaan yang dikutip di bursa saham, organisasi yang terdaftar sebagai badan amal dan departemen pemerintah, lembaga dan otoritas. Misalnya, perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek London harus dipandu oleh Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris (2014) yang diterbitkan oleh Dewan Pelaporan Keuangan.

Tujuan tata kelola perusahaan adalah untuk memfasilitasi akuntabilitas dan tanggung jawab atas kinerja dan perilaku etis yang efektif dan efisien. Ini harus melindungi eksekutif dan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan. Akhirnya, itu harus memastikan kepercayaan pemangku kepentingan pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan mencapai hasil yang dihargai oleh pemangku kepentingan. Ada dua pendekatan utama untuk penegakan standar tata kelola perusahaan. Beberapa negara memperlakukan persyaratan tata kelola perusahaan sebagai 'patuhi atau jelaskan'. Dengan kata lain, organisasi harus mematuhi persyaratan atau menjelaskan mengapa persyaratan tersebut tidak sesuai, perlu, atau layak untuk dipatuhi. Jika sesuai, organisasi dapat menjelaskan bahwa pendekatan alternatif diambil untuk mencapai hasil yang sama. Di negara-negara ini, persyaratan dapat dianggap sebagai salah satu cara untuk mencapai praktik yang baik, tetapi pengaturan alternatif yang sama efektifnya juga dapat diterima.

Negara-negara lain memerlukan kepatuhan penuh terhadap persyaratan terperinci, meskipun alternatif terbatas untuk mencapai kepatuhan terkadang disertakan dalam persyaratan ini. Di negara-negara ini, kepatuhan terperinci diharapkan dan pengecualian tidak dapat diterima. Persyaratan tata kelola perusahaan harus dilihat sebagai kewajiban yang ditempatkan di dewan organisasi. Persyaratan ini ditempatkan pada anggota dewan oleh undang-undang dan oleh berbagai kode praktik. Seringkali, persyaratan tata kelola perusahaan ini disajikan sebagai kode praktik yang terperinci. Untuk memulai tugas meningkatkan standar tata kelola perusahaan, organisasi dapat mengembangkan kode etik untuk direktur perusahaan, bersama dengan dokumen 'pendelegasian wewenang' yang sesuai. Pernyataan tahunan tentang potensi 'konflik kepentingan' harus diminta dari direktur dan pelatihan harus diberikan kepada dewan tentang tata kelola perusahaan.

Juga, organisasi harus membentuk komite yang sesuai (seperti yang tercantum di bawah) dengan kerangka acuan yang ditetapkan dan keanggotaan masing-masing komite ini, yang dapat dibentuk sebagai sub-komite dewan. Laporan tentang standar, perhatian, dan kegiatan tata kelola perusahaan harus diterima di setiap rapat dewan, dan makalah ini akan sering dipresentasikan oleh sekretaris perusahaan. Komite tersebut dapat mencakup:

- komite manajemen risiko;
- komite audit;
- komite pengungkapan;
- komite nominasi;
- komite remunerasi.

Tujuan tata kelola perusahaan

Tujuan dari tata kelola perusahaan adalah untuk memfasilitasi akuntabilitas dan tanggung jawab untuk kinerja yang efisien dan efektif, dan perilaku etis. Ini harus melindungi eksekutif dan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan. Akhirnya, itu harus memastikan kepercayaan pemangku kepentingan pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan mencapai hasil yang dihargai oleh pemangku kepentingan.

28.2 PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN OECD

Definisi dasar tata kelola perusahaan adalah 'sistem di mana organisasi diarahkan dan dikendalikan'. Tata kelola perusahaan karena itu berkaitan dengan sistem, prosedur, kontrol, akuntabilitas dan pengambilan keputusan di tingkat tertinggi dan di seluruh organisasi. Karena tata kelola perusahaan berkaitan dengan cara manajemen senior memenuhi tanggung jawab dan wewenangnya, ada komponen besar manajemen risiko yang terkandung dalam struktur tata kelola perusahaan secara keseluruhan untuk setiap organisasi. Tata kelola perusahaan berkaitan dengan kebutuhan akan keterbukaan, integritas dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, dan ini relevan untuk semua organisasi terlepas dari ukurannya atau apakah di sektor publik atau swasta.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) adalah organisasi internasional yang membantu pemerintah mengatasi tantangan ekonomi, sosial dan tata kelola ekonomi global. OECD memperbarui (pada 2015) seperangkat prinsip untuk tata kelola perusahaan dan ini tercantum dalam Tabel 28.1. Prinsip-prinsip ini berfokus pada pengembangan kerangka tata kelola perusahaan yang efektif yang memperhatikan hak-hak pemangku kepentingan.

Tabel 28.1 Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan OECD

I. Kerangka kerja tata kelola perusahaan yang efektif	Mempromosikan pasar yang transparan dan adil, alokasi sumber daya yang efisien dan konsisten dengan aturan hukum dan mendukung pengawasan dan penegakan yang efektif
II. Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham	Melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak pemegang saham dan memastikan perlakuan yang adil dari semua pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing
III. Investor institusional, pasar saham dan perantara lainnya	Insentif yang baik di seluruh rantai investasi dan menyediakan pasar saham untuk berfungsi dengan

	cara yang berkontribusi pada tata kelola perusahaan yang baik
IV. Peran pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan	Mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh hukum atau melalui kesepakatan bersama dan mendorong kerja sama aktif antara perusahaan dan pemangku kepentingan
V. Pengungkapan dan transparansi	Pengungkapan yang tepat waktu dan akurat dilakukan pada semua hal yang material, termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan tata kelola perusahaan
VI. Tanggung jawab dewan	Bimbingan strategis perusahaan, pemantauan manajemen yang efektif oleh dewan dan pertanggungjawaban dewan kepada perusahaan dan pemegang saham

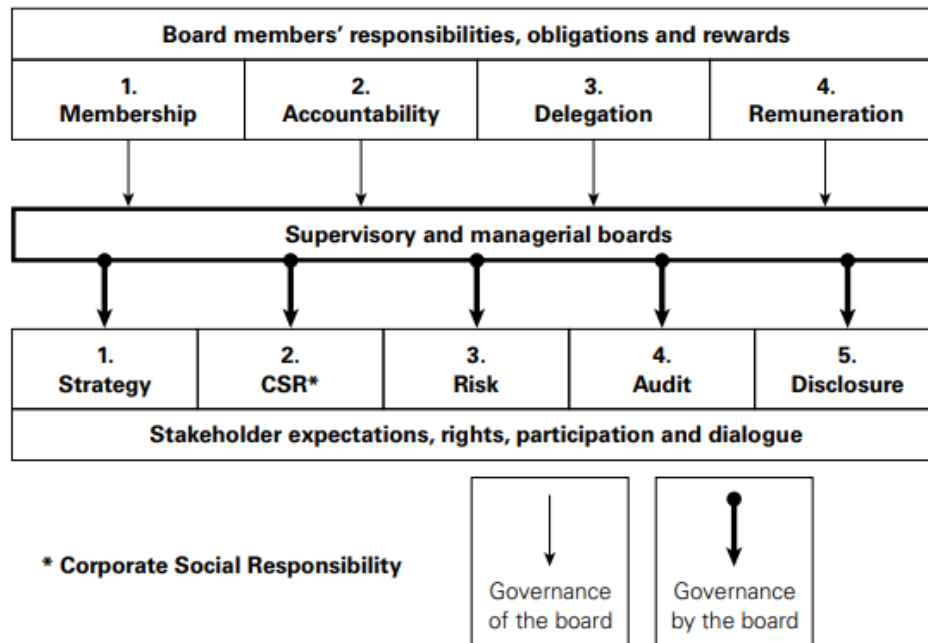
Prinsip-prinsip tersebut membutuhkan perlakuan yang adil dari semua pemangku kepentingan dan peran yang berpengaruh bagi pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan. Akhirnya, prinsip-prinsip tersebut membutuhkan pengungkapan dan transparansi. Semua prinsip ini disampaikan oleh dewan organisasi dan prinsip-prinsip tersebut, oleh karena itu, membuat referensi rinci tentang tanggung jawab dewan. Ada sejumlah standar yang diterbitkan baru-baru ini tentang tata kelola perusahaan dan British Standards baru-baru ini menerbitkan BS 13500:2013 'Kode praktik untuk memberikan tata kelola organisasi yang efektif'. Ketika menerbitkan standar, British Standards berkomentar bahwa: 'Semakin jelas bahwa harapan masyarakat terhadap perilaku dan kinerja organisasi, dan dengan demikian: "tata kelola", meningkat. Peningkatan ekspektasi ini sebagian sebagai respons terhadap aliran insiden besar yang terus-menerus dan dugaan penyalahgunaan wewenang.'

Pendekatan dalam BS 13500 didasarkan pada bukti bahwa tata kelola yang baik mendorong keberhasilan organisasi dan masyarakat. Oleh karena itu, ruang lingkup kode melampaui penghindaran atau mitigasi masalah. Ini mendefinisikan akuntabilitas yang berbeda untuk pemangku kepentingan yang berbeda dan dimaksudkan untuk digunakan sebagai daftar periksa dasar untuk memastikan bahwa semua elemen sistem tata kelola yang baik sudah ada. Ditegaskan juga bahwa memiliki sistem tata kelola perusahaan tidak menjamin tata kelola yang efektif, tetapi mendorong dan mendukung nilai dan perilaku organisasi yang positif.

28.3 KERANGKA KERJA TATA KELOLA PERUSAHAAN LSE

London Stock Exchange (LSE) telah menghasilkan panduan tentang tata kelola perusahaan, dan fokus dari panduan tersebut adalah pada efektivitas dewan. Dalam pandangan LSE, tata kelola perusahaan adalah tentang manajemen organisasi yang efektif dan tanggung jawab yang sesuai serta peran manajer senior dan anggota dewan dalam organisasi. Gambar 28.1 memberikan gambaran ringkasan kerangka kerja tata kelola Bursa Efek London.

Kegiatan tata kelola dipusatkan pada dewan organisasi dan panduan LSE mengacu pada dewan ini sebagai dewan pengawas dan manajerial. Kerangka tata kelola perusahaan memiliki dua komponen utama: 1) tanggung jawab, kewajiban dan penghargaan anggota dewan; dan 2) pemenuhan harapan, hak, partisipasi dan dialog pemangku kepentingan.



Gambar 28.1 Kerangka tata kelola perusahaan LSE

Pentingnya tanggung jawab, kewajiban, dan penghargaan anggota dewan ditekankan dan mencakup pengaturan untuk:

- menentukan keanggotaan dewan;
- akuntabilitas anggota dewan;
- pendelegasian wewenang dari dewan;
- remunerasi anggota dewan.

Tanggung jawab anggota dewan harus dipenuhi dalam lima bidang penting, yaitu pemenuhan harapan pemangku kepentingan, hak, partisipasi dan dialog. Secara ringkas, kelima bidang tersebut adalah:

- pemikiran strategis, perencanaan dan implementasi;
- tanggung jawab sosial perusahaan;
- manajemen risiko yang efektif;
- audit dan jaminan risiko;
- pengungkapan penuh dan akurat.

Prinsip-prinsip OECD dan kerangka tata kelola perusahaan LSE memberikan persyaratan dan kerangka kerja keseluruhan di mana tata kelola perusahaan harus dilaksanakan. Namun, kegiatan yang digunakan untuk menyampaikan masing-masing dari lima bidang harapan pemangku kepentingan akan bervariasi. Kegiatan manajemen risiko harus dilihat dalam kerangka tata kelola perusahaan yang lebih luas. Meskipun manajemen risiko disajikan

sebagai komponen terpisah dari tata kelola perusahaan dalam kerangka LSE, masalah risiko juga mendukung strategi, tanggung jawab sosial perusahaan, audit dan pengungkapan.

Direktur non-eksekutif memainkan peran penting dalam tata kelola perusahaan. Secara umum, komite audit akan menjadi kelompok non-eksekutif dan mewakili garis pertahanan ketiga, seperti yang dijelaskan dalam Bab 35. Secara umum diterima bahwa direktur non-eksekutif yang efektif akan:

- menjunjung tinggi standar etika integritas dan kejujuran tertinggi;
- mendukung eksekutif dalam kepemimpinan bisnis mereka;
- memantau perilaku eksekutif;
- bertanya, berdebat, menantang, dan membuat keputusan secara objektif;
- mendengarkan pandangan orang lain di dalam dan di luar papan;
- mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari anggota dewan lainnya;
- mempromosikan standar tata kelola perusahaan yang lebih tinggi;
- mencari kepatuhan terhadap ketentuan kode tata kelola yang berlaku.

28.4 TATA KELOLA PERUSAHAAN UNTUK BANK

Tata kelola perusahaan dan aktivitas manajemen risiko dalam organisasi keuangan diatur dan diatur secara ketat. Sebagian besar organisasi keuangan, termasuk bank, membuat pedoman tata kelola perusahaan internal mereka sendiri. Biasanya, pedoman ini akan mencakup kualifikasi direktur, tanggung jawab direktur dan tanggung jawab serta wewenang komite dewan yang didelegasikan. Pedoman tersebut juga harus mempertimbangkan pengaturan untuk evaluasi kinerja tahunan dewan dan pengaturan untuk suksesi manajemen senior. Struktur tata kelola perusahaan biasanya akan menjadi seperangkat prinsip yang mengatur perilaku dewan direksi. Prinsip-prinsip yang mengatur ini akan mencakup informasi untuk anggota dewan dalam menangani konflik kepentingan, kerahasiaan dan kepatuhan terhadap undang-undang, aturan dan peraturan.

Bagian utama dari memastikan tata kelola perusahaan yang memadai untuk lembaga keuangan adalah pelatihan dan pengenalan yang memadai bagi anggota dewan. Biasanya, program orientasi untuk anggota dewan baru akan mencakup rincian:

- kerangka hukum dan peraturan;
- manajemen risiko;
- manajemen modal dan akuntansi kelompok;
- sumber daya manusia dan kompensasi;
- komite audit, audit internal dan audit eksternal;
- komunikasi, termasuk branding.

Krisis keuangan global telah mengakibatkan bank dan lembaga keuangan lainnya meninjau standar tata kelola perusahaan mereka sendiri. Tinjauan dalam kotak di bawah ini memberikan gambaran tentang bank nasional yang besar dan memberikan kritik terhadap bank tersebut sehubungan dengan kegagalan tata kelola perusahaan.

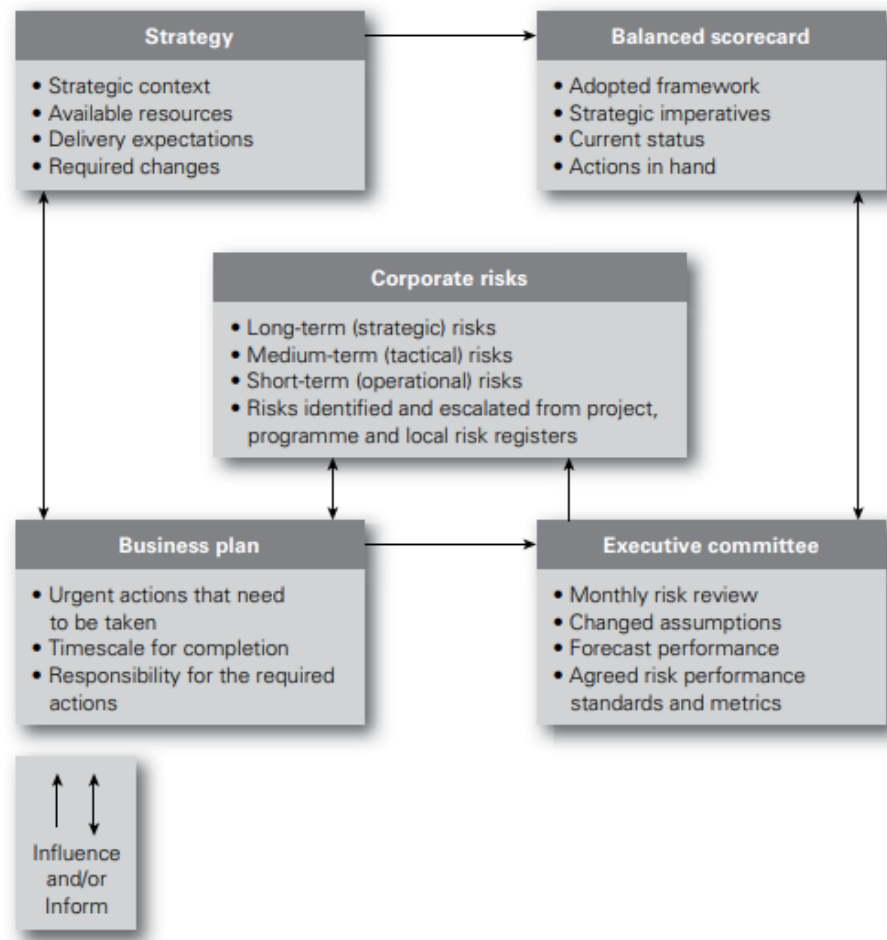
Resiko operasional

Bank adalah lembaga jasa keuangan terbesar yang terdaftar di bursa saham nasional dan termasuk di antara 30 organisasi jasa keuangan paling menguntungkan di dunia. Pada bulan Januari 2004, bank mengungkapkan kepada publik bahwa mereka telah mengidentifikasi kerugian substansial yang berkaitan dengan perdagangan tidak sah dalam opsi mata uang asing. Kerugian tersebut diklasifikasikan sebagai risiko operasional. Isu bersamaan dari kerugian substansial lebih lanjut pada pinjaman rumah mempertanyakan kekuatan praktik manajemen risiko dan kurangnya independensi auditor, memperkuat pandangan bahwa tata kelola perusahaan belum diberi prioritas yang layak selama beberapa tahun.

28.5 TATA KELOLA PERUSAHAAN UNTUK LEMBAGA PEMERINTAH

Untuk instansi pemerintah, pengaturan tata kelola perusahaan yang kuat biasanya wajib. Juga, bagi banyak instansi pemerintah, alasan utama untuk memperhatikan manajemen risiko adalah untuk memastikan bahwa pengaturan tata kelola perusahaan yang memadai telah tersedia. Dengan kata lain, motivasi utama untuk memastikan standar yang baik dari manajemen risiko di lembaga pemerintah yang khas adalah keinginan untuk mendukung pengaturan tata kelola perusahaan di lembaga tersebut. Gambar 28.2 menunjukkan komponen tata kelola perusahaan untuk lembaga pemerintah yang khas.

Untuk organisasi komersial, tata kelola perusahaan dan manajemen risiko dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, termasuk tujuan komersial atau pasar. Motivasi departemen pemerintah untuk memastikan standar tata kelola perusahaan yang baik lebih sempit dan sering terfokus pada akuntabilitas. Di lembaga pemerintah, prinsip-prinsip penggeraknya mencakup nilai uang dan penghindaran perilaku yang tidak pantas. Tata kelola perusahaan sering dilihat oleh lembaga pemerintah sebagai kerangka pengendalian yang mendukung inovasi, integritas dan akuntabilitas serta mendorong manajemen yang baik di seluruh organisasi.



Gambar 28.2 Tata kelola perusahaan di instansi pemerintah

Dalam kerangka tata kelola perusahaan, tanggung jawab masing-masing anggota staf sering ditentukan. Struktur pelaporan untuk masalah risiko juga diuraikan. Menghubungkan upaya manajemen risiko dengan tata kelola perusahaan juga dapat memungkinkan area risiko tertentu diidentifikasi untuk mendapat perhatian khusus. Biasanya, ini akan mencakup nilai uang, kelangsungan bisnis, pencegahan penipuan dan jaminan keamanan TI. Mendasari kegiatan tata kelola perusahaan dalam departemen, lembaga atau otoritas pemerintah akan menjadi prinsip kehidupan publik, sering disebut sebagai prinsip Nolan. Prinsip-prinsip ini disajikan dalam Tabel 28.2.

Tabel 28.2 Prinsip-prinsip Nolan dalam kehidupan public

1. Tidak mementingkan diri sendiri

Pemegang jabatan publik harus bertindak semata-mata untuk kepentingan publik dan tidak boleh mencari keuntungan untuk diri mereka sendiri, keluarga atau teman mereka.

2. Integritas

Pemegang jabatan publik tidak boleh menempatkan diri mereka di bawah kewajiban keuangan atau lainnya kepada individu atau organisasi luar.

3. Objektivitas

Dalam menjalankan bisnis publik, pemegang jabatan publik harus membuat pilihan berdasarkan prestasi.

4. Akuntabilitas

Pemegang jabatan publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka kepada publik dan harus tunduk pada pengawasan yang tepat.

5. Keterbukaan

Para pemegang jabatan publik harus bersikap seterbuka mungkin tentang semua keputusan dan tindakan yang mereka ambil serta memberikan alasan atas keputusan mereka.

6. Kejujuran

Pemegang jabatan publik berkewajiban untuk menyatakan setiap kepentingan pribadi yang berkaitan dengan tugas publik mereka dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan setiap konflik.

7. Kepemimpinan

Pemegang jabatan publik harus mempromosikan dan mendukung prinsip-prinsip ini dengan kepemimpinan dan teladan.

Kotak di bawah ini memberikan contoh pentingnya pengaturan tata kelola perusahaan di dalam lembaga pemerintah. Kontribusi penting dari manajemen risiko dan pengaturan tata kelola perusahaan dan praktik manajemen disorot dalam contoh ini.

Majelis Welsh Pemerintah: kebijakan manajemen risiko

Kebijakan risiko Welsh Assembly Government (WAG) menetapkan kebijakan tentang identifikasi dan pengelolaan risiko yang dihadapinya dalam mencapai tujuannya. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa risiko diperhitungkan pada semua tahap dalam pengembangan dan penyampaian kegiatan WAG, termasuk analisis risiko dan pengembangan tindakan untuk mengelola risiko, dan untuk memantau, meninjau, dan mengevaluasi aktivitas tersebut.

Pejabat Akuntansi dan Strategic Delivery & Performance Board dari Welsh Assembly Government telah mengadopsi kebijakan manajemen risiko berikut untuk menciptakan lingkungan dan struktur untuk implementasi rencana WAG, untuk:

- memastikan bahwa tujuan Pemerintah Majelis Welsh tidak terpengaruh secara merugikan oleh risiko signifikan yang belum diantisipasi;
- memastikan pencapaian keluaran dan hasil dan memiliki pengaturan kontinjensi yang andal untuk menangani hal-hal tak terduga yang mungkin membahayakan pemberian layanan;
- mempromosikan budaya yang lebih inovatif dan kurang menghindari risiko di mana pengambilan risiko yang tepat dalam mengejar peluang untuk menguntungkan WAG didorong;
- memberikan dasar yang kuat untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pengambilan keputusan;

- membentuk komponen tata kelola perusahaan dan praktik manajemen yang sangat baik.

28.6 EVALUASI KINERJA DEWAN

Dewan memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi dalam hal menetapkan strategi dan memastikan tata kelola yang memuaskan. Manajemen organisasi adalah tanggung jawab manajemen eksekutif, dan manajemen puncak, melalui direktur eksekutif organisasi, akan sering menjadi anggota dewan. Ketika direktur eksekutif dan non-eksekutif adalah anggota dewan yang sama, ini disebut sebagai dewan kesatuan. Di banyak organisasi, dewan hanya terdiri dari direktur non-eksekutif, dan disebut sebagai dewan pengawas. Di mana dewan pengawas ada, direktur eksekutif akan bertemu sebagai komite eksekutif. Struktur pemisahan direktur non-eksekutif dan eksekutif ke dalam komite yang terpisah kadang-kadang disebut sebagai struktur dewan dua tingkat.

Di beberapa negara, struktur dewan dua tingkat lebih umum. Juga, struktur dewan dua tingkat biasanya ditempatkan di organisasi amal dan sektor publik. Terlepas dari apakah strukturnya kesatuan atau dua tingkat, dewan akan memiliki berbagai tanggung jawab. Ini adalah praktik standar bagi dewan untuk mengidentifikasi masalah-masalah di mana ia akan mempertahankan otoritas dan tanggung jawab tertinggi. Masalah-masalah ini biasanya disebut sebagai masalah yang disediakan untuk dewan. Area utama tanggung jawab dewan yang biasanya tidak didelegasikan adalah pengaturan selera risiko organisasi. Setelah memutuskan hal-hal yang dicadangkan untuk dewan, maka perlu diputuskan bagaimana wewenang dan tanggung jawab akan didelegasikan sehubungan dengan masalah-masalah lain. Organisasi besar biasanya menghasilkan pernyataan pendelegasian wewenang, yang akan menjadi dokumen penting terkait dengan struktur tata kelola dalam organisasi.

Direktur eksekutif, manajer, dan staf mewakili tiga tingkat manajemen dalam suatu organisasi, dan bersama-sama ini adalah garis pertahanan pertama dalam memastikan standar tata kelola yang memuaskan, termasuk manajemen risiko dan pengendalian internal. Dewan harus menyadari fungsi manajemen risiko spesialis dalam organisasi dan harus disadarkan akan aktivitas fungsi-fungsi ini dan peran mereka sebagai garis pertahanan kedua. Anggota dewan non-eksekutif akan menjadi anggota komite audit dan mereka harus menyadari fungsinya sebagai garis pertahanan ketiga dalam memastikan tata kelola risiko yang memadai. Evaluasi kinerja dewan adalah bagian yang sangat penting dari pengaturan tata kelola perusahaan untuk organisasi mana pun. Tabel 28.3 memberikan daftar masalah yang harus dimasukkan dalam evaluasi efektivitas dewan. Bidang-bidang yang akan dievaluasi adalah sebagai berikut:

- keanggotaan dan struktur;
- maksud dan tujuan;
- keterlibatan dan akuntabilitas;
- pemantauan dan peninjauan;
- kinerja dan dampak.

Daftar periksa yang tercantum dalam Tabel 28.3 berfokus pada upaya tata kelola perusahaan dan pada tingkat kinerja dewan. Ketika memutuskan masalah yang berkaitan dengan strategi,

taktik, operasi dan kepatuhan, dewan perlu memastikan bahwa prosedur yang memadai tersedia untuk mencapai keputusan. Keputusan ini akan menghasilkan suatu tindakan dan pelaksanaan tindakan tersebut perlu dipantau. Jalannya tindakan akan menghasilkan beberapa keluaran, dan ini perlu dievaluasi dalam kaitannya dengan dampak yang dicapai. Saat mengevaluasi efektivitas dewan, dampak dari keputusannya adalah ujian akhir. Tingkat dampak kemudian dapat dievaluasi terhadap visi, misi dan tujuan organisasi. Hal ini perlu didukung oleh struktur organisasi yang efektif, sebagaimana dituangkan dalam kotak teks di halaman 350.

Tabel 28.3 Mengevaluasi efektivitas dewan

Keanggotaan dan struktur

Apakah dewan memiliki berbagai pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan?

Apakah ada pergantian anggota dewan yang tepat untuk memastikan ide-ide baru?

Apakah sub-komite dewan efektif, dengan wewenang yang didelegasikan dengan tepat?

Apakah proses pengambilan keputusan dewan memuaskan, dengan tersedianya informasi yang memadai?

Apakah ada proses komunikasi antara anggota dewan di luar rapat dewan?

Maksud dan niat

Apakah semua anggota dewan memahami dan berbagi visi dan misi?

Apakah anggota dewan memahami tujuan dan pernyataan posisi?

Apakah ada pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang risiko yang signifikan?

Apakah anggota dewan cukup terlibat dengan pengembangan strategi?

Apakah anggaran yang terukur dan target kinerja telah ditetapkan?

Keterlibatan dan akuntabilitas

Apakah dewan telah berbagi nilai-nilai etika, termasuk keterbukaan dan kejujuran?

Apakah kebijakan yang ditetapkan jelas dan konsisten dengan etika?

Apakah anggota dewan memahami tugas, tanggung jawab, dan kewajiban mereka?

Apakah ada rasa saling percaya dan menghormati dalam rapat dewan?

Apakah ada prosedur pendelegasian dan otorisasi yang memadai?

Pemantauan dan peninjauan

Apakah ada pemantauan kinerja yang cukup dengan menggunakan pengukuran yang tepat?

Apakah dewan menantang asumsi perencanaan kapan dan di mana sesuai?

Apakah dewan menunjukkan kemampuan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan?

Apakah ada mentalitas yang menuntut perbaikan terus-menerus dalam kinerja?

Apakah dewan menilai kontrol keuangan dan lainnya dan mencari jaminan kepatuhan?

Performa dan dampak

Apakah ada tingkat kehadiran yang memuaskan di dewan, komite, dan rapat lainnya?

Apakah keputusan dan tindakan dewan sepenuhnya dicatat dan tindakan dilacak dan dikonfirmasi?

Apakah target dan indikator kinerja yang disepakati dievaluasi dan dinilai?

Apakah dampak dari keputusan dan tindakan dewan dievaluasi secara tepat waktu?

Apakah ada penekanan pada akurasi, kejujuran, dan pelaporan terbuka kepada lembaga eksternal?

Struktur pemerintahan

Struktur organisasi yang baik mendukung pengelolaan risiko yang efektif. Struktur harus sesuai dengan organisasi tetapi biasanya akan menyediakan tiga tingkat tata kelola sehubungan dengan risiko:

- tanggung jawab langsung atas manajemen dan pengendalian risiko (yaitu, staf dan manajemen yang bekerja di dalam atau mengelola unit bisnis operasional dan dewan);
- koordinasi, fasilitasi dan pengawasan atas efektivitas dan integritas kerangka kerja manajemen risiko (misalnya, komite risiko dan fungsi manajemen risiko);
- penyediaan jaminan independen dan tantangan di semua fungsi bisnis sehubungan dengan integritas dan efektivitas kerangka manajemen risiko (yaitu, audit internal dan eksternal).

BAB 29

HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN

29.1 JANGKAUAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Organisasi akan memiliki berbagai pemangku kepentingan, beberapa di antaranya mungkin memang tidak diinginkan sejauh menyangkut organisasi. Misalnya, jika sebuah perusahaan distribusi ingin membangun perluasan depotnya, penduduk setempat mungkin akan menolaknya. Penduduk setempat adalah pemangku kepentingan dalam operasi perusahaan, meskipun pemilik perusahaan mungkin tidak mau mengakui fakta itu. Panduan ISO 83 menyarankan bahwa istilah 'pihak yang berkepentingan' lebih disukai, tetapi pemangku kepentingan adalah alternatif yang dapat diterima. ISO Guide 73 mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai 'orang atau kelompok yang peduli dengan, terpengaruh oleh, atau menganggap diri mereka terpengaruh oleh organisasi'.

Akan ada berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi tipikal yang dapat diringkas sebagai CSFSRS, sebagai berikut:

- pelanggan;
- staf;
- pemodal;
- pemasok;
- regulator;
- masyarakat.

Pemangku kepentingan mungkin memiliki harapan yang kontradiktif terhadap organisasi. Misalnya, staf di klub olahraga akan mencari bayaran setinggi mungkin. Ini akan bertentangan dengan persyaratan pemodal, yang ingin klub menjadi menguntungkan mungkin. Ini adalah bagian dari peran manajemen untuk menyeimbangkan kepentingan yang saling bertentangan dari pemangku kepentingan yang berbeda dan menerapkan tindakan yang memberikan keseimbangan terbaik antara harapan pemangku kepentingan yang saling bertentangan. Untuk organisasi di sektor yang berbeda, jangkauan pemangku kepentingan akan berbeda. Bagi instansi pemerintah, masyarakat umum akan menjadi pemangku kepentingan utama. Kelompok tertentu dalam masyarakat umum akan menjadi pemangku kepentingan di lembaga yang berbeda, tergantung pada tujuan masing-masing lembaga tertentu. Untuk organisasi yang memiliki kepentingan atau eksposur lingkungan yang signifikan, berbagai pemangku kepentingan yang berbeda perlu dipertimbangkan. Bagi beberapa perusahaan energi, kelompok penekan lingkungan seringkali merupakan pemangku kepentingan yang tidak diinginkan. Mungkin ada konflik substansial antara perusahaan pertambangan yang ingin mengekstraksi mineral dan penduduk lokal yang tidak ingin kegiatan industri berat terjadi di daerah tersebut.

Business process re-engineering (BPR) adalah teknik untuk memastikan bahwa sebuah organisasi memiliki proses dan operasi yang paling efektif dan efisien. Titik awal untuk banyak latihan BPR adalah mengidentifikasi pemangku kepentingan dan harapan mereka.

Penyampaian harapan pemangku kepentingan bersama kemudian dilakukan oleh proses inti organisasi. Proses inti adalah kumpulan aktivitas tingkat tinggi yang secara fundamental penting bagi organisasi. Untuk klub olahraga, proses inti 'memberikan kesuksesan di lapangan' akan menjadi hal yang mendasar. Proses ini akan menjadi penting bagi banyak pemangku kepentingan, termasuk pendukung (atau pelanggan), pemain (atau staf) dan sponsor (atau pemodal). Manfaat dari pendekatan ini adalah bahwa organisasi dapat ditentukan oleh sejumlah kecil proses inti yang harus mencakup strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan. Evaluasi perusahaan dari proses inti ini dan risiko yang dapat berdampak pada proses inti dapat dilakukan. Dengan mengambil pendekatan ini, aktivitas manajemen risiko akan sepenuhnya tertanam dalam organisasi.

Bergantung pada sifat pemangku kepentingan, pertanyaan harus diajukan tentang kesadaran risiko organisasi, aktivitas yang dirancang untuk mencapai peningkatan risiko, dan pengaturan tata kelola risiko dalam organisasi. Pemangku kepentingan terkait berhak menerima informasi tentang profil risiko organisasi. Mereka juga berhak atas informasi tentang pengaturan untuk peningkatan risiko dan metrik yang ada untuk memantau kinerja risiko. Terakhir, pemangku kepentingan berhak atas informasi tentang selera risiko organisasi dan pengaturan untuk memasukkan risiko ke dalam pengembangan strategi. Kotak di bawah ini memberikan contoh bagaimana pemangku kepentingan akan memiliki harapan yang berbeda dari sebuah organisasi. Terkadang, harapan ini akan bertentangan. Bahkan jika mereka tidak bertentangan, akan sangat membantu bagi satu kelompok pemangku kepentingan untuk memiliki pemahaman tentang harapan kelompok lain.

Pemangku Kepentingan Di Teater

Asumsikan bahwa sebuah teater berusaha melibatkan semua pemangku kepentingan dalam kegiatannya. Ini akan meluas ke pertimbangan tujuan pemain di teater, termasuk artis dan aktor. Perlu ada perbedaan antara tujuan pemain dan kebutuhan penonton. Misalnya, musisi mapan mungkin ingin mempromosikan album baru, tetapi penonton ingin mendengar favorit terkenal dari album sebelumnya. Pelaku akan memiliki peluang terbaik untuk menampilkan pertunjukan yang sukses jika titik awalnya adalah evaluasi ekspektasi penonton, diikuti dengan evaluasi ekspektasi teater. Pelaku kemudian dapat merencanakan konten spesifik pertunjukan agar konsisten dengan harapan tersebut serta dengan mempertimbangkan tujuan profesional dan pribadinya. Teater dapat mendorong pendekatan ini dan mengakui pemain sebagai pemangku kepentingan, tetapi mendorong pemain untuk mempertimbangkan pemangku kepentingan lain dan harapan mereka.

29.2 DIALOG PEMANGKU KEPENTINGAN

Dialog dengan pemangku kepentingan harus didasarkan pada pemahaman bersama tentang tujuan organisasi. Dewan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa dialog tersebut memuaskan. Meskipun anggota organisasi tertentu mungkin memiliki tanggung jawab sehari-hari untuk komunikasi dengan kelompok pemangku kepentingan tertentu, dewan akan mempertahankan tanggung jawab keseluruhan. Tabel 29.1 memberikan ringkasan informasi yang harus diberikan kepada pemegang saham suatu perusahaan. Informasi ini akan fokus pada penyediaan data keuangan yang akurat.

Tabel 29.1 Data untuk pemegang saham

Umum
Pernyataan strategi dan visi yang jelas Profil perusahaan dan pasar utama
Data keuangan
Laporan tahunan dan laporan keuangan Informasi keuangan yang diarsipkan selama tiga tahun terakhir
Tata kelola perusahaan dan CSR
Informasi terkait kepatuhan terhadap Kode Gabungan Informasi tentang kebijakan CSR perusahaan
Informasi pemegang saham
Analisis pemegang saham berdasarkan ukuran dan konstituen Informasi tentang transaksi saham direktur
Berita yang relevan
Akses ke semua rilis berita dan presentasi Perkembangan yang mungkin mempengaruhi nilai saham

Tingkat dan sifat dialog dengan pemangku kepentingan akan tergantung pada kepentingan khusus pemangku kepentingan dalam operasi organisasi. Pendukung klub olahraga akan memerlukan informasi yang berbeda dari bank yang menyediakan dukungan keuangan yang diperlukan untuk klub. Untuk mendapatkan gambaran sepenuhnya tentang risiko yang dihadapi organisasi, analisis pemangku kepentingan dan harapan mereka diperlukan. Identifikasi ekspektasi pemangku kepentingan merupakan salah satu keluaran dari tahap evaluasi eksternal siklus bisnis. Pemangku kepentingan yang berbeda mungkin memiliki harapan yang bertentangan atau bahkan saling eksklusif dalam hal tuntutan yang ditempatkan pada organisasi. Pentingnya komunikasi dengan pemangku kepentingan juga meluas ke whistleblowing dan kotak teks di bawah ini memberikan ilustrasi bagaimana whistleblowing dapat berharga bagi organisasi dan harus didorong.

Kebijakan Pelaporan Pelanggaran

Rank bertujuan untuk memelihara budaya keterbukaan, kejujuran, dan penentangan terhadap penipuan, korupsi, dan perilaku bisnis yang tidak etis. Merupakan kebijakan Rank untuk menerapkan dan memelihara prosedur yang mempromosikan perilaku bisnis yang etis dan mengurangi risiko penipuan dan ketidakberesan lainnya, memungkinkan deteksi dini, investigasi, dan pelaporan. Rank memiliki kebijakan penipuan dan pelanggaran etika bisnis yang mengatur cara-cara karyawan dapat menyuarakan keprihatinan mereka tentang dugaan penipuan, korupsi, atau perilaku bisnis yang tidak etis. Selama periode yang ditinjau, dua penipuan terungkap dalam bisnis kasino ritel Grosvenor dalam keadaan di mana tampaknya orang lain yang tidak terlibat secara langsung berpotensi memiliki kecurigaan yang tidak pernah mereka ungkapkan. Hal ini membuat manajemen dan komite mempertanyakan apakah kebijakan whistleblowing sudah cukup efektif.

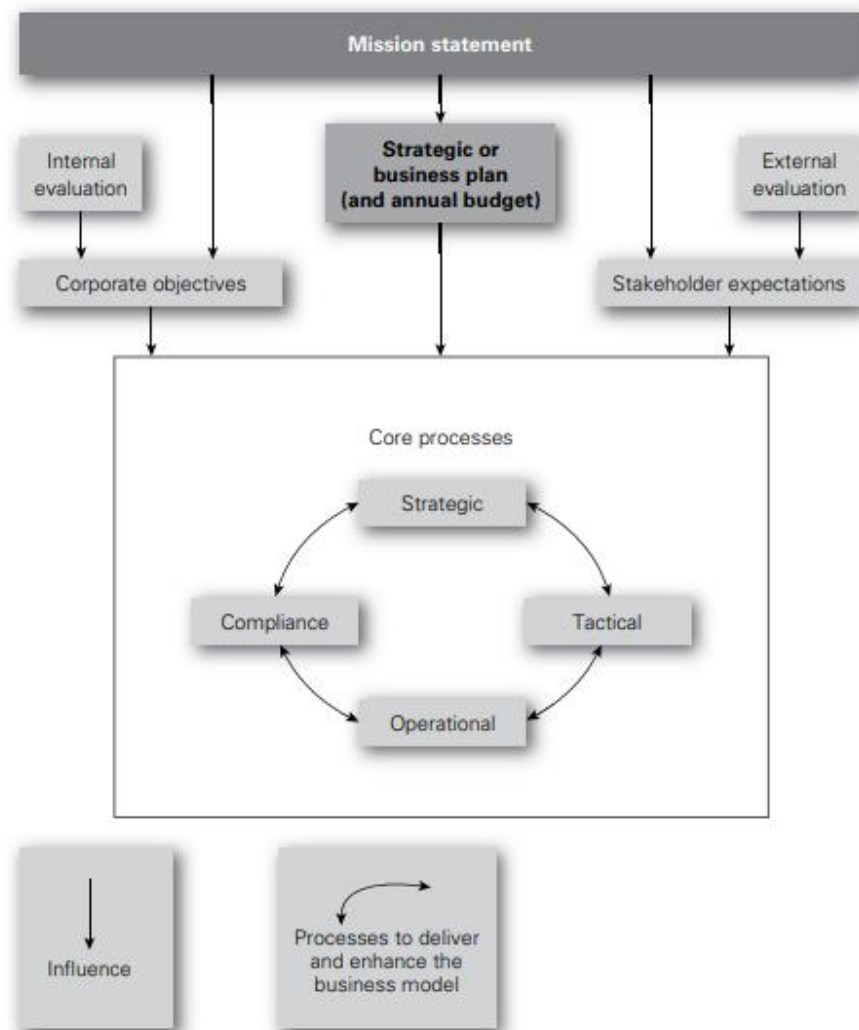
Meskipun laporan dibuat berdasarkan kebijakan pelaporan pelanggaran kelompok, hal-hal yang menjadi subjek laporan jarang terkait dengan penipuan atau perilaku bisnis yang tidak etis, dan lebih sering daripada tidak terkait dengan masalah sumber daya manusia. Manajer dalam bisnis sedang dikonsultasikan tentang cara terbaik untuk mengatasi penolakan budaya untuk menggunakan kebijakan pelaporan pelanggaran untuk hal-hal yang menjadi tujuan kebijakan tersebut.

29.3 PEMANGKU KEPENTINGAN DAN PROSES INTI

Proses inti menyampaikan harapan pemangku kepentingan dan terkait dengan konteks internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, risiko dapat didefinisikan sebagai peristiwa yang berpotensi berdampak pada pemenuhan harapan pemangku kepentingan. Pendekatan ini memiliki keuntungan bahwa pemangku kepentingan internal dan eksternal dapat diidentifikasi, bersama dengan harapan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang mereka. Gambar 29.1 memberikan ilustrasi grafis tentang hubungan antara harapan pemangku kepentingan dan proses inti organisasi. Gambar tersebut mengilustrasikan bahwa proses inti suatu organisasi dapat berupa strategi, taktis, operasional, atau kepatuhan (STOC). Gambar 29.1 menunjukkan proses inti kepatuhan sebagai proses yang terpisah, meskipun proses inti kepatuhan juga harus mendukung dan mendukung jenis proses inti lainnya.

Klasifikasi proses inti sebagai strategis, taktis dan operasional diakui dalam British Standard BS 31100 ketika membahas perspektif manajemen risiko. Perspektif strategis menentukan arah masa depan bisnis; perspektif taktis berkaitan dengan mengubah strategi menjadi tindakan dengan mencapai perubahan; dan perspektif operasional terkait dengan operasi sehari-hari organisasi, termasuk orang, keamanan informasi, kesehatan dan keselamatan, dan kelangsungan bisnis. Sekali lagi, proses kepatuhan diasumsikan mendukung jenis proses inti lainnya.

Pendekatan berdasarkan harapan pemangku kepentingan memiliki banyak keuntungan. Ini memfasilitasi validasi penuh dan menyeluruh dari proses inti organisasi dalam kaitannya dengan harapan yang ditempatkan setiap pemangku kepentingan pada setiap proses inti. Aspek penting dalam mengelola organisasi adalah menyeimbangkan berbagai harapan pemangku kepentingan. Ada bahaya yang melekat dalam mencapai keseimbangan ini, dan prosedur identifikasi risiko berdasarkan analisis harapan pemangku kepentingan adalah cara paling kuat untuk memastikan bahwa bahaya ini dikenali, dianalisis, dan diminimalkan.



GAMBAR 29.1 Pentingnya proses inti

Analisis ekspektasi pemangku kepentingan juga merupakan salah satu persyaratan mendasar dari pendekatan rekayasa ulang proses bisnis (BPR). Para pemangku kepentingan dalam kegiatan organisasi saat ini dan masa depan dapat diidentifikasi. Harapan masing-masing pemangku kepentingan dalam kaitannya dengan setiap tujuan yang dinyatakan dan misi perusahaan kemudian dapat dievaluasi. Harapan bersama akan muncul dan proses inti organisasi kemudian dapat didefinisikan (atau disempurnakan) secara khusus dalam hal penyampaian harapan bersama ini. Meskipun analisis harapan pemangku kepentingan dapat menjadi salah satu cara yang paling kuat untuk mengidentifikasi risiko, ada implikasi dalam hal waktu dan upaya yang diperlukan agar pendekatan ini berhasil. BPR bisa menjadi latihan yang sangat memakan waktu jika dilakukan secara menyeluruh. Manfaat mengambil pendekatan BPR atau proses inti mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi proses inti yang paling rentan terhadap peristiwa risiko. Hal ini akan memungkinkan identifikasi pemangku kepentingan yang harapannya paling mungkin tidak terpenuhi karena harapan mereka belum terpenuhi.

29.4 PEMANGKU KEPENTINGAN DAN STRATEGI

Telah ditetapkan dengan jelas dan ditunjukkan oleh penelitian bahwa keputusan manajemen risiko yang salah terkait dengan strategi dapat menghancurkan nilai lebih bagi organisasi daripada keputusan manajemen risiko yang salah terkait dengan operasi atau proyek yang dilakukan oleh organisasi. Harapan pemangku kepentingan disampaikan oleh proses inti organisasi. Tabel 29.2 menjelaskan kisaran harapan pemangku kepentingan untuk klub olahraga yang khas. Proses inti yang memberikan harapan pemangku kepentingan dapat berupa strategi, taktis, operasional, atau kepatuhan (STOC), yang ditunjukkan dalam representasi bow-tie dari proses manajemen risiko pada Gambar 11.1. Proses inti strategis perlu menjadi proses yang paling kuat dalam organisasi, dan memang ini akan dibutuhkan oleh kelompok pemangku kepentingan utama. Pemangku kepentingan tersebut termasuk pemodal dan pemegang saham lain yang tertarik pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

Harapan para pendukung termasuk fasilitas stadion yang baik, dan proses inti strategis mungkin perlu ditetapkan untuk mengelola pembangunan stadion baru. Ini akan menjadi investasi yang signifikan yang akan membutuhkan dukungan substansial dari pemodal. Untuk mengamankan dukungan, klub perlu menyadari ekspektasi penyandang dana dan memastikan bahwa rencana stadion baru dan pengaturan keuangan yang akan diterapkan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan yang diperlukan. Fase konstruksi untuk memperoleh stadion baru akan menjadi proyek yang signifikan bagi klub, dengan berbagai pemangku kepentingan yang perlu dipertimbangkan.

Tabel 29.2 Klub olahraga: ekspektasi pemangku kepentingan yang umum

Pemangku Kepentingan	Harapan
1 Pelanggan (dan pendukung)	Sukses berkelanjutan di lapangan Fasilitas bagus tersedia di tanah Berbagai barang dagangan terjangkau
2 Staf (termasuk pemain)	Standar pembinaan kelas dunia Gaji dan kondisi luar biasa Prosedur pemilihan tim yang adil
3 Pemodal (termasuk sponsor)	Penghasilan dan keuntungan yang sesuai Keamanan finansial dan kontrol internal yang baik Publisitas dan eksposur merek terkenal
4 Pemasok	Perlakuan yang adil dan etis oleh klub Fasilitas yang aman, bersih dan memadai untuk franchisee Jumlah pemasaran dan pengunjung yang memadai
5 Regulator	Kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi Pendekatan kooperatif dengan regulator Kesediaan untuk berbagi praktik yang baik dengan orang lain
6 Masyarakat	Meningkatkan reputasi kegiatan olahraga Perilaku adil dan etis oleh klub Tidak ada hooliganisme di lingkungan sekitar

29.5 PEMANGKU KEPENTINGAN DAN TAKTIK

Pemangku kepentingan taktis dari suatu organisasi mungkin sangat berbeda dari mereka yang peduli dengan operasi organisasi. Jika taktik organisasi melibatkan perbaikan produk, investasi dalam teknik produksi baru, respons terhadap perubahan teknologi atau perkembangan lain yang memerlukan proyek, maka keuangan kemungkinan besar diperlukan. Ini berarti bahwa badan keuangan cenderung menjadi pemangku kepentingan utama dalam proyek dan perubahan taktis serupa. Pemangku kepentingan lain dalam proyek mungkin termasuk kontraktor bangunan dan penyedia dukungan profesional spesialis lainnya, seperti arsitek. Pentingnya karyawan dalam penerapan taktik tidak boleh diremehkan. Staf juga akan memiliki kepentingan dalam masalah operasional dan menjadi pemangku kepentingan utama dalam operasi organisasi. Jika perubahan pada praktik kerja atau fitur produk ingin berhasil dimasukkan ke dalam operasi organisasi, maka dukungan staf sangat penting dan komunikasi yang baik dengan mereka sangat penting.

Penting untuk mempertimbangkan dampak perubahan, perkembangan, proyek, dan taktik terhadap seluruh pemangku kepentingan. Dengan mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan secara detail, banyak kejutan tak terduga dapat dihindari. Dampak proyek, baik dalam pelaksanaan dan setelah penyerahan proyek, harus dipertimbangkan secara rinci. Pertimbangan ini harus mencakup pemangku kepentingan internal dan eksternal yang perubahan yang akan dibawa proyek mungkin signifikan. Perubahan ini dapat berhubungan dengan faktor lingkungan selama proyek konstruksi dan setelah pekerjaan selesai, serta perubahan pengaturan kerja untuk staf. Mungkin ada baiknya untuk membawa beberapa orang yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan organisasi ke dalam perencanaan proyek. Ini akan memungkinkan organisasi untuk memahami sepenuhnya dampak dari pekerjaan yang akan dilakukan. Ketika mempertimbangkan manajemen pemangku kepentingan, tingkat detail akan sering menentukan apakah keterlibatan dengan pemangku kepentingan berhasil. Bahkan dengan proyek yang berhasil, mampu meminimalkan dampak negatif dengan perhatian awal kepada pemangku kepentingan utama dan harapan mereka mungkin terbukti sangat berharga.

29.6 PEMANGKU KEPENTINGAN DAN OPERASI

Mungkin ada banyak kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi. Untuk melanjutkan contoh klub olahraga, penggemar akan menjadi pemangku kepentingan utama dalam sejumlah besar aspek yang berbeda dari kegiatan klub. Salah satu perhatian utama para penggemar adalah hasil yang baik di lapangan. Mereka juga akan tertarik pada aspek operasional lainnya, termasuk pengaturan pembelian tiket, pengaturan transportasi dan akses, serta fasilitas yang disediakan di dalam stadion.

Perusahaan farmasi umumnya adalah organisasi besar dengan pemangku kepentingan yang sangat beragam. Secara khusus, perusahaan farmasi yang memproduksi obat kritis memiliki kewajiban untuk memastikan ketersediaan obat tersebut secara konstan untuk semua pasiennya. Pasien harus dilihat oleh perusahaan farmasi sebagai pemangku kepentingan penting yang memiliki harapan mengenai ketersediaan dan efektivitas obat yang telah diresepkan. Kelompok pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dalam

kegiatan operasional organisasi kemungkinan besar adalah pelanggan, pemasok, dan lainnya yang mungkin terpengaruh oleh gangguan pada operasi normal organisasi yang efisien. Misalnya, pelanggan kemungkinan akan terpengaruh jika risiko bahaya terwujud. Demikian pula, pemasok adalah pemangku kepentingan dalam organisasi dan mereka akan menderita jika organisasi terganggu hingga pasokan/produk/komponen/layanan mereka tidak lagi diperlukan.

Kelompok pemangku kepentingan lain yang mungkin terpengaruh oleh risiko bahaya juga akan berkepentingan dengan kelangsungan kegiatan organisasi. Untuk organisasi keuangan seperti bank, pelanggan akan langsung terpengaruh jika sistem TI kritis gagal. Model tata kelola perusahaan membutuhkan keterlibatan pemangku kepentingan dan dialog pemangku kepentingan yang memadai. Di beberapa negara, karyawan diakui sebagai pemangku kepentingan dalam organisasi sejauh perwakilan karyawan di dewan mungkin wajib. Kotak di bawah ini mempertimbangkan posisi di beberapa negara Eropa.

Representasi karyawan di papan tulis

Representasi karyawan tingkat dewan melibatkan perwakilan karyawan yang duduk di dewan pengawas, dewan direksi atau struktur serupa di perusahaan. Perwakilan karyawan ini dipilih secara langsung oleh tenaga kerja, atau ditunjuk dengan cara lain, dan dapat berupa karyawan perusahaan, pejabat organisasi yang mewakili karyawan tersebut, atau individu yang dianggap mewakili kepentingan karyawan dengan cara tertentu. Representasi tingkat dewan juga berbeda dari jenis partisipasi tidak langsung lainnya seperti dewan kerja dalam upaya memberikan masukan karyawan ke dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan secara keseluruhan daripada berfokus pada informasi dan konsultasi tentang masalah operasional sehari-hari di tempat kerja.

Dalam kebanyakan kasus di Eropa Barat, perwakilan karyawan adalah minoritas, dan partisipasi tingkat dewan dikaitkan dengan perolehan informasi dan pemahaman yang diikuti dengan ekspresi dan pertukaran pendapat, pandangan, dan argumen tentang strategi dan arah perusahaan. Namun, dalam beberapa kasus, ketika perwakilan karyawan sama jumlahnya dengan pemegang saham atau pihak lain, masalah kendali, veto, dan pengaruh nyata atas strategi perusahaan – terkadang dikenal sebagai 'penentuan bersama' - ikut berperan.

BAB 30

MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL

30.1 RESIKO OPERASIONAL

Pentingnya mengelola risiko operasional telah mapan selama beberapa waktu. Risiko operasional dapat dianggap sebagai jenis risiko yang akan mengganggu aktivitas normal sehari-hari. Dalam banyak hal, risiko operasional terkait erat dengan risiko infrastruktur yang dijelaskan dalam sistem klasifikasi kartu skor risiko FIRM. Risiko operasional biasanya merupakan risiko bahaya, dan secara historis ini telah menjadi area penerapan transfer risiko yang kuat melalui asuransi. Namun, risiko operasional kini memiliki aplikasi yang lebih luas dan definisi yang lebih spesifik, terutama di lembaga keuangan. Sementara menangani jenis risiko yang sama, risiko operasional di lembaga keuangan dibedakan oleh fakta bahwa ada kebutuhan untuk mengukur risiko ini dalam hal potensi kerugian finansial.

Lembaga keuangan diharuskan memiliki cadangan modal yang cukup untuk memenuhi kerugian dan kewajiban keuangan aktual dan potensial yang dihadapi organisasi. Ini adalah persyaratan utama dari kerangka peraturan yang ditetapkan untuk bank-bank di Basel II Accord dan di bawah peraturan yang muncul untuk perusahaan asuransi Eropa melalui Solvency II European Directive. Oleh karena itu, lembaga keuangan perlu mengukur tingkat risiko operasional yang dihadapinya. Faktor utama yang berkontribusi terhadap krisis keuangan global adalah bahwa bank mengadopsi strategi berisiko tinggi yang mengakibatkan bank tidak memiliki modal yang cukup ketika risiko tersebut terwujud.

Ketentuan kecukupan modal yang didasarkan pada Basel II mengharuskan bank untuk mempertimbangkan eksposur risiko operasional dalam menentukan kebutuhan permodalan. Kerangka kerja manajemen risiko operasional ini harus mencakup identifikasi, pengukuran dan pemantauan, pelaporan, pengendalian dan kerangka mitigasi untuk risiko operasional. Penilaian kebutuhan modal ini sering disebut modal ekonomi. Selain itu, peraturan mengharuskan bank harus mengikuti salah satu dari tiga metode kuantitatif tertentu untuk memberikan ukuran lain dari kebutuhan modal. Inilah yang disebut modal regulasi. Dua metode didasarkan pada pendapatan lembaga keuangan. Metode ketiga membutuhkan penilaian semua eksposur risiko operasional material dengan kualitas statistik tingkat tinggi. Di bawah Solvency II European Directive, perusahaan asuransi di UE harus mengadopsi pendekatan serupa.

Basel II merupakan Basel Accords kedua yang berisi rekomendasi peraturan perundang-undangan perbankan, sebagaimana dikeluarkan oleh Basel Committee on Banking Supervision. Tujuan Basel II (2004) adalah untuk menciptakan standar internasional yang dapat digunakan regulator perbankan ketika membuat peraturan tentang berapa banyak modal yang harus disisihkan bank untuk menjaga jenis risiko keuangan dan operasional yang mereka hadapi. Persyaratan Basel III telah dikembangkan, meskipun tidak diantisipasi bahwa Basel III akan berlaku sepenuhnya hingga tahun 2019.

30.2 DEFINISI RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional yang dihadapi oleh bank dan lembaga keuangan lainnya pada dasarnya mewakili jenis risiko bahaya yang mengganggu yang dihadapi oleh organisasi lain, meskipun definisinya mungkin lebih luas dan terminologinya sedikit berbeda. Poin khusus dalam kasus risiko operasional untuk lembaga keuangan adalah bahwa tingkat risiko operasional perlu diukur, karena tingkat risiko harus ditutupi oleh modal yang tersedia di dalam lembaga. Hal ini menyebabkan keharusan bagi bank untuk mengurangi tingkat risiko operasional ke tingkat terendah yang hemat biaya.

Bank telah lama memperhatikan risiko pasar dan risiko kredit (dan perusahaan asuransi dengan risiko penjaminan juga), tetapi munculnya Basel II dan Solvabilitas II mengharuskan lembaga keuangan untuk mempertimbangkan eksposur risiko operasional yang lebih luas. Risiko operasional awalnya didefinisikan sebagai segala bentuk risiko yang bukan risiko pasar atau risiko kredit. Definisi yang tidak tepat ini digantikan oleh Basel II dengan definisi risiko operasional sebagai: 'risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal, orang dan sistem yang tidak memadai atau gagal atau dari peristiwa eksternal'.

Definisi Basel II mencakup risiko hukum, tetapi tidak termasuk risiko strategis dan reputasi. Jenis risiko yang terkait dengan definisi Basel II adalah sebagai berikut:

- penipuan internal, termasuk penyalahgunaan aset, penghindaran pajak, dan penyuapan;
- penipuan eksternal termasuk pencurian, peretasan, dan pemalsuan;
- praktik ketenagakerjaan dan keselamatan tempat kerja;
- klien, proyek, dan praktik bisnis;
- kerusakan aset fisik;
- gangguan bisnis dan kegagalan sistem;
- eksekusi, pengiriman dan manajemen proses.

Namun, ada juga pengakuan bahwa risiko operasional adalah istilah yang memiliki berbagai arti dan bahwa lembaga keuangan tertentu menggunakan istilah yang berbeda atau definisi yang lebih luas. Definisi Basel II mengidentifikasi empat jenis kategori risiko: orang, proses, sistem dan risiko eksternal. Risiko orang termasuk kegagalan untuk mematuhi prosedur dan kurangnya pemisahan tugas. Risiko proses termasuk kegagalan proses dan kontrol yang tidak memadai. Risiko sistem termasuk kegagalan sistem aplikasi untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan tidak adanya tindakan pengendalian bawaan. Terakhir, risiko eksternal termasuk tindakan oleh regulator (perubahan peraturan, tetapi tidak termasuk penegakan atau tindakan disipliner), kinerja yang tidak memuaskan oleh penyedia layanan dan penipuan, baik internal maupun eksternal. Risiko eksternal juga mencakup tindakan hukum oleh nasabah lembaga keuangan terkait dengan kelalaian atau penipuan yang dilakukan oleh staf.

Definisi risiko pasar dan risiko kredit juga perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan lembaga keuangan. Risiko pasar adalah risiko bahwa nilai investasi dapat menurun selama suatu periode, hanya karena perubahan ekonomi atau peristiwa lain yang memengaruhi sebagian besar pasar. Risiko kredit adalah risiko bahwa akan ada kegagalan pelanggan/klien untuk membayar kembali pokok dan/atau bunga pinjaman atau utang lain

yang belum dibayar secara tepat waktu, atau tidak sama sekali. Risiko penjaminan juga penting bagi perusahaan asuransi; itu adalah eksposur risiko klien melalui polis asuransi.

Kegagalan manajemen risiko operasional

Manajemen risiko operasional berada pada titik krusial dalam perkembangannya. Banyak pendekatan telah dikembangkan di berbagai industri, tetapi banyak institusi berjuang untuk menjadikannya sepenuhnya efektif dengan benar-benar memasukkannya ke dalam manajemen bisnis mereka sehari-hari. Untuk mengatasi tantangan ini, penting untuk mendefinisikan dengan jelas hubungan antara proses risiko operasional dan lingkungan pengendalian secara keseluruhan.

Memang, efektivitas manajemen risiko operasional telah terhambat oleh kegagalan umum untuk benar-benar menanamkan risiko operasional ke dalam manajemen risiko dan pengendalian secara keseluruhan. Fungsi risiko grup harus menunjukkan kepada staf unit bisnis potensi penuh dalam menggunakan proses risiko operasional, yang dikembangkan di bawah kerangka kerja grup untuk mengelola risiko aktual dalam bisnis.

Akibatnya, tata kelola risiko operasional melibatkan lebih dari sekedar menghitung modal risiko operasional tahunan. Karena ekonomi dan kondisi keuangan berubah dari waktu ke waktu, demikian pula eksposur risiko operasional. Ini menyiratkan bahwa sejumlah peristiwa risiko operasional tertentu mungkin menjadi lebih mungkin, yang pada saat krisis memerlukan perhatian manajemen puncak.

Kerugian yang terkait dengan kegagalan mengelola risiko operasional bisa sangat besar. Kerugian yang diderita oleh yang disebut pedagang nakal terkadang dikaitkan dengan risiko pasar. Argumennya adalah bahwa kerugian terjadi karena kondisi pasar berubah secara tidak terduga dan kerugian yang signifikan terjadi. Dari perspektif risiko operasional, analisis ini tidak benar. Lebih tepat dikatakan bahwa kerugian itu terjadi karena kegagalan mengendalikan aktivitas para pedagang. Jika operasi telah dikendalikan oleh pengendalian risiko operasional yang memadai, para pedagang tidak akan berada dalam posisi untuk menempatkan aset substansial bank dalam risiko. Menyalahkan kerugian atas risiko pasar ketika aset bank yang begitu besar seharusnya tidak ada di pasar sama sekali tidak benar.

30.3 BASEL II DAN BASEL III

Basel II telah ada selama beberapa waktu dan, pada saat penulisan buku ini (2016), persyaratan Basel III telah dikembangkan, tetapi mungkin tidak akan diperkenalkan hingga 2019. Persyaratan yang direvisi yang terkandung dalam Basel III kemungkinan akan konsisten dengan apa yang telah pergi sebelumnya. Demikian pula pengembangan Solvabilitas II yang akan menentukan kebutuhan modal bagi perusahaan asuransi telah selesai dan tanggal implementasi penuh saat ini diperkirakan paling lambat tahun 2019. Pendekatan yang diambil dalam Solvabilitas II konsisten dengan pendekatan di Basel II dan Basel III. Sepuluh prinsip 'Sound Practices' pada risiko operasional yang dikemukakan oleh komite Basel II disajikan pada Tabel 30.1. Salah satu persyaratan utama, sebagaimana diatur dalam Prinsip 5, adalah bahwa proses yang diperlukan untuk menilai risiko operasional harus ditetapkan. Tujuan Basel II adalah untuk membantu melindungi sistem keuangan internasional dari jenis masalah yang mungkin timbul jika bank besar atau serangkaian bank runtuh.

Tabel 30.1 Prinsip-prinsip ORM (Basel II)

Kesepuluh prinsip 'Sound Practices' panitia Basel II adalah sebagai berikut:

1. Dewan bertanggung jawab untuk menetapkan strategi risiko operasional.
2. Manajemen senior bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko operasional.
3. Arus informasi, komunikasi dan eskalasi harus ditetapkan.
4. Risiko operasional yang melekat pada aktivitas, proses, sistem dan produk harus diidentifikasi.
5. Proses yang diperlukan untuk menilai risiko operasional harus ditetapkan.
6. Sistem harus diterapkan untuk memantau eksposur risiko operasional dan peristiwa kerugian.
7. Kebijakan, proses dan prosedur untuk mengendalikan atau mengurangi risiko operasional harus ada.
8. Pengawas harus mewajibkan bank untuk memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko operasional.
9. Supervisor harus melakukan evaluasi independen secara berkala terhadap prinsip-prinsip ini.
10. Pengungkapan publik yang memadai harus dilakukan untuk memungkinkan pemangku kepentingan menilai eksposur risiko operasional dan kualitas manajemen risiko operasional.

Basel II mencoba untuk melindungi sistem keuangan internasional dengan menetapkan risiko ketat dan persyaratan manajemen modal yang dirancang untuk memastikan bahwa bank memiliki cadangan modal yang sesuai dengan risiko yang dihadapi bank melalui praktik pinjaman dan investasinya. Aturan-aturan ini berarti bahwa semakin besar risiko yang dihadapi bank, semakin besar jumlah modal yang diperlukan untuk menjaga solvabilitas dan stabilitas ekonomi secara keseluruhan. Basel II bertujuan untuk memastikan bahwa alokasi modal lebih sensitif terhadap risiko, bahwa risiko operasional dipisahkan dari risiko kredit (keduanya harus dikuantifikasi) dan bahwa rezim peraturan global telah diterapkan.

Basel II Accord menjelaskan standar minimum yang komprehensif untuk kecukupan modal yang sedang dilaksanakan oleh otoritas pengawas nasional. Selain itu, Basel II dimaksudkan untuk mendorong pendekatan pengawasan permodalan yang lebih berwawasan ke depan yang mendorong bank untuk mengidentifikasi risiko yang mereka hadapi dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola risiko tersebut. Akibatnya, ini dimaksudkan untuk menjadi lebih fleksibel dan lebih mampu berkembang dengan kemajuan pasar dan praktik manajemen risiko. Ada banyak perdebatan tentang efektivitas Kesepakatan Basel II (2004) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kesepakatan harus dinilai terhadap kegagalan sistem perbankan pada tahun 2008. Peran kegagalan itu dalam krisis keuangan global telah menjadi topik evaluasi yang jauh lebih rinci.

30.4 PENGUKURAN RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional telah menjadi isu khusus di lembaga keuangan, karena kebutuhan untuk mengukur/mengukur tingkat risiko operasional yang mereka hadapi. Pengukuran risiko operasional dapat melibatkan sejumlah metode dan ini biasanya didasarkan pada informasi historis, informasi simulasi atau kombinasi dari semuanya. Tabel 30.2 menyajikan contoh-contoh risiko operasional yang dihadapi bank atau lembaga keuangan. Basel II menawarkan tiga pendekatan alternatif untuk mengukur risiko operasional untuk tujuan modal regulasi, sebagaimana diuraikan di bawah ini. Dua metode pertama adalah proxy untuk eksposur manajemen risiko operasional; sementara pekerjaan penelitian dilakukan untuk memvalidasi metode ini, masing-masing perusahaan dapat berbeda secara substansial dari penilaian yang akan diberikan oleh kedua metode ini:

- Pendekatan indikator dasar: menghitung nilai modal risiko operasional menggunakan satu indikator untuk eksposur risiko secara keseluruhan.
- Pendekatan standar: menghitung nilai risiko operasional, menggunakan indikator keuangan yang luas, dikalikan dengan pengalaman kerugian operasional.
- Pendekatan lanjutan: menggunakan data kerugian internal dan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif untuk menghitung modal risiko operasional.

Untuk mengukur risiko operasional, lembaga keuangan perlu mengadopsi pendekatan terstruktur. Bahkan setelah identifikasi risiko, kuantifikasi hanya mungkin jika jumlah kerusakan dan probabilitas risiko ditentukan. Risiko operasional sulit untuk diukur karena riwayat kerugian biasanya tidak tersedia dan beberapa risiko tidak dapat dengan mudah diukur. Banyak bank telah melakukan evaluasi rinci dan kuantifikasi risiko operasional mereka. Secara umum diketahui bahwa ukuran bank (diukur dari jumlah pegawai) mempengaruhi besar kecilnya kerugian yang akan diderita. Hal ini tampaknya menunjukkan bahwa bank yang lebih besar cenderung memiliki klien yang lebih besar. Kecenderungan umum lainnya yang teridentifikasi adalah jumlah kerugian berkorelasi kuat dengan jumlah nasabah yang menggunakan bank.

Tabel 30.2 Risiko operasional bank

Kategori acara	Definisi	Keterangan	Contoh
Penipuan internal	Kerugian karena penipuan, penyelewengan atau penghindaran peraturan oleh pihak internal	Aktivitas, pencurian, dan penipuan yang tidak sah	Transaksi yang tidak dilaporkan Transaksi tidak sah Pencurian dan penipuan Perdagangan orang dalam ketidakpatuhan pajak
Penipuan eksternal	Kerugian karena penipuan, penyelewengan atau penggelakan	Keamanan sistem, pencurian dan penipuan	Pencurian/perampokan Pemalsuan Peretasan/pencurian informasi

	peraturan oleh pihak ketiga		
Karyawan	Kerugian yang timbul dari cedera atau ketidakpatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan	Dalam lingkungan yang aman, hubungan karyawan yang rusak dan diskriminasi	Klaim kompensasi Tuduhan diskriminasi
klien	Kerugian yang timbul dari kegagalan memenuhi kewajiban profesional kepada klien	Pengungkapan dan fidusia	Pelanggaran fidusia Pelanggaran pengungkapan Penyalahgunaan informasi rahasia
Aset fisik	Kerugian yang timbul dari kehilangan atau kerusakan aset fisik	Bencana dan peristiwa lainnya	Kerugian bencana alam Terorisme/vandalisme
Sistem	Kerugian yang timbul dari gangguan bisnis atau kegagalan sistem	Sistem	Kegagalan perangkat keras atau perangkat lunak Telekomunikasi Gangguan utilitas
Proses	Kerugian dari pemrosesan transaksi atau manajemen proses yang gagal	Penangkapan transaksi, eksekusi, dokumentasi dan pemeliharaan	Entri data, atau kesalahan pemuatan Melewatkan tenggat waktu atau tanggung jawab Kewajiban pelaporan gagal Catatan yang salah

30.5 KESULITAN PENGUKURAN

Perkembangan minat terhadap risiko operasional didasarkan pada kebutuhan untuk mengukur risiko operasional di lembaga keuangan. Tantangan dalam mengukur risiko operasional cukup besar. Tingkat kerugian yang diharapkan hanya dapat diperkirakan, bahkan jika kemungkinan kerugian diketahui dengan cukup akurat. Meskipun pendekatan statistik telah diadopsi dan dikembangkan, pendekatan yang diterima secara universal masih belum tersedia. Kerugian yang diharapkan dapat memiliki biaya langsung dan tidak langsung. Biaya tidak langsung seringkali lebih besar, dan termasuk hilangnya pelanggan. Kerugian ini dapat diwakili oleh nilai sekarang dari pelanggan itu dan semua keuntungan di masa depan dari

hubungan itu. Tindakan yang harus diambil akan mencakup tindakan pengendalian internal serta evaluasi oleh audit internal. Audit internal dalam sebuah lembaga keuangan memiliki tanggung jawab yang familiar, tetapi sangat penting, untuk memeriksa apakah prosedur diikuti dalam praktik dan apakah prosedur itu sendiri mungkin efektif dalam mengurangi tingkat risiko operasional.

Tabel 30.3 menggambarkan perbedaan sifat risiko operasional yang dihadapi oleh perusahaan keuangan dan industri. Tabel tersebut memberikan perbandingan sifat dan dampak kesalahan manusia di lembaga keuangan, dibandingkan dengan usaha industri. Jelas bahwa pengendalian perilaku dan tindakan staf jauh lebih sulit di lembaga keuangan daripada di fasilitas manufaktur. Perlu dicatat bahwa kuantifikasi risiko operasional dimungkinkan untuk lembaga non-keuangan, dan perusahaan transportasi (misalnya) dapat menyelidiki risiko operasional yang terkait dengan kegiatannya. Risiko yang terkait dengan operasi termasuk harga bahan bakar, kewajiban pajak dan dampak keuangan dari kesalahan pengiriman. Risiko operasional dapat timbul dari kecelakaan lalu lintas jalan atau keterlambatan pengiriman lainnya dan perubahan oleh pelanggan yang belum dimasukkan dengan benar ke dalam jadwal pengiriman.

Kemungkinan besar risiko operasional terpenting yang dihadapi oleh perusahaan transportasi adalah pengiriman pelanggan yang salah dan kecelakaan lalu lintas jalan. Kuantifikasi eksposur risiko yang terkait dengan berbagai kategori risiko operasional akan membantu perusahaan transportasi fokus pada risiko tersebut dengan potensi terbesar untuk menyebabkan gangguan pada operasi rutin normal yang efisien, dan kemudian mengambil tindakan pengendalian yang tepat untuk mengurangi eksposur risiko operasional ini.

Tabel 30.3 Risiko operasional di perusahaan keuangan dan industry

Keuangan	Industri
Kesalahan kebanyakan muncul ketika orang mencapai batas mentalnya	Kesalahan sebagian besar disebabkan oleh orang-orang yang mencapai batas fisik mereka
Sistem sangat kompleks dan terdistribusi secara luas dan lingkungan hanya dapat dikelola sebagian	Orang-orang bekerja dalam hubungan yang relatif sederhana dan lingkungan sangat mudah dikelola
Pencegahan kerugian berkaitan dengan keamanan nilai dan aset	Pencegahan kerugian terutama berkaitan dengan keselamatan fisik, perlindungan peralatan dan menghindari kecelakaan
Pencegahan kerugian ditujukan untuk menghindari kerugian finansial	Pencegahan kerugian ditujukan untuk menghindari kerugian fisik terhadap orang atau peralatan dan/atau pembuatan barang yang cacat (scrap)
Insentif utama untuk melakukan kesalahan adalah keuntungan finansial pribadi atau kepentingan pribadi	Insentif utama untuk membuat kesalahan yang disengaja adalah mengurangi upaya atau (mungkin) sabotase

Manajemen risiko adalah keterampilan utama dalam layanan keuangan dan memiliki kepentingan sentral bagi organisasi	Manajemen risiko bukanlah inti dari operasi, meskipun tujuannya adalah untuk menghindari gangguan pada proses manufaktur
--	--

30.6 PERKEMBANGAN RISIKO OPERASIONAL

Sebelum mempertimbangkan perkembangan risiko operasional, perlu dicatat bahwa kekhawatiran tentang risiko operasional bersifat universal di semua organisasi. Meskipun bank dan lembaga keuangan lainnya mungkin memiliki pendekatan khusus terhadap risiko operasional, masalah yang dipertimbangkan adalah masalah yang sama yang mempengaruhi semua jenis organisasi lain di sektor publik, swasta, dan ketiga. (Sektor ketiga mengacu pada organisasi nirlaba, termasuk amal, keanggotaan, dan badan sukarela.) Meskipun masalahnya sama, pendekatan di bank dan lembaga keuangan lainnya bisa berbeda. Di lembaga non-keuangan, pertanyaan yang terkait dengan risiko operasional mungkin adalah: 'Berapa nilai aset saya, bagaimana cara melindunginya, dan sejauh mana dan nilai (atau batas ganti rugi) apa yang saya perlukan untuk membeli asuransi?' Di sektor keuangan, pertanyaannya lebih mungkin: 'Apa persyaratan modal yang melekat pada aset saya?' dan 'Dapatkah saya menyimpan sejumlah modal (non-produktif) sebagai cadangan, atau apakah saya perlu membeli asuransi dan berapa nilai atau batas ganti ruginya?'

Secara umum diterima bahwa masalah risiko operasional perlu menjadi bagian integral dari manajemen lembaga keuangan. Sering terjadi bahwa peserta pelatihan manajemen dalam lembaga keuangan menghabiskan beberapa waktu dalam fungsi manajemen risiko, seiring kemajuan karir mereka di sisi manajemen umum bisnis. Ini adalah niat bahwa keterlibatan dengan manajemen risiko ini akan menciptakan kesadaran yang lebih besar sebelum individu berkembang ke peran lain. Pengukuran risiko operasional di lembaga keuangan masih menjadi tantangan, terutama selama krisis keuangan global, yang menunjukkan bahwa tingkat eksposur risiko operasional lebih besar dari yang diyakini sebagian besar bank. Lembaga keuangan tertentu berusaha untuk mengadopsi standar manajemen risiko, seperti ISO 31000, standar IRM, dan kerangka kerja COSO. Basel II tidak menetapkan atau memerlukan kerangka kerja tertentu untuk digunakan dengan manajemen risiko operasional, kecuali bahwa kerangka kerja yang diadopsi secara konseptual baik dan sangat memperhatikan masalah integritas.

Ada ketegangan lain yang muncul dengan perkembangan risiko operasional dalam lembaga keuangan. Dalam banyak kasus, kuantifikasi risiko operasional dilihat sebagai persyaratan kepatuhan daripada peluang bisnis. Mengingat bahwa kuantifikasi risiko operasional bisa sangat teknis, mungkin ada kecenderungan bagi manajemen dalam suatu organisasi untuk merasa bahwa peran manajer risiko operasional bertanggung jawab atas pekerjaan ini. Tanggung jawab atas pengelolaan risiko dan penerapan pengendalian biasanya berada di tangan manajer lini. Jika tanggung jawab ini tidak diterima, ada bahaya bahwa manajemen risiko operasional tidak akan sepenuhnya terintegrasi ke dalam manajemen lembaga keuangan, dengan konsekuensi bencana.

Perhitungan eksposur risiko operasional merupakan persyaratan Basel II, dan oleh karena itu lembaga keuangan harus melakukan pekerjaan ini. Lembaga keuangan didorong oleh meningkatnya tuntutan peraturan dan tekanan tata kelola perusahaan lainnya. Meningkatkan tingkat kesadaran risiko operasional dengan mengukur tingkat risiko dan menjelaskan pentingnya manajemen risiko kepada anggota staf yang relevan harus bermanfaat bagi organisasi. Kesadaran yang meningkat ini akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sumber risiko operasional dan mengambil tindakan hemat biaya yang tepat untuk mengoptimalkan tingkat eksposur risiko operasional.

Risk and Insurance Managers Society (RIMS) yang berbasis di AS telah melakukan evaluasi terhadap penyebab krisis keuangan global. Evaluasi ini mempertimbangkan kontribusi yang dapat dibuat oleh manajemen risiko perusahaan (ERM) dan alasan kegagalan dalam penerapan alat dan teknik ERM. RIMS menyimpulkan bahwa krisis keuangan global bukanlah kegagalan ERM, tetapi disebabkan oleh kegagalan berikut:

- Ada ketergantungan yang berlebihan pada penggunaan model keuangan, dengan asumsi yang salah bahwa 'kuantifikasi risiko' (digunakan sebagai prediksi) yang hanya didasarkan pada pemodelan keuangan merupakan alat yang andal dan memadai untuk membenarkan keputusan untuk mengambil risiko dalam mengejar laba.
- Ada ketergantungan yang berlebihan pada kepatuhan dan kontrol untuk melindungi aset, dengan asumsi yang salah bahwa kontrol historis dan pemantauan beberapa metrik utama sudah cukup untuk mengubah perilaku manusia.
- Ada kegagalan untuk memahami, mendefinisikan, mengartikulasikan, mengomunikasikan, dan memantau toleransi risiko dengan benar, dengan asumsi yang salah bahwa setiap orang memahami seberapa besar risiko yang bersedia diambil oleh organisasi.
- Ada kegagalan untuk menanamkan praktik terbaik manajemen risiko perusahaan dari atas hingga ke rantai perdagangan, dengan asumsi yang salah bahwa hanya ada satu cara untuk melihat risiko tertentu.

Kotak teks di bawah ini memberikan contoh bagaimana lembaga keuangan melaporkan risiko operasional mereka. Ekstrak yang telah diedit ini menunjukkan ruang lingkup risiko operasional, tetapi juga menggambarkan bahwa lembaga keuangan (LK) menghadapi rentang risiko operasional yang persis sama dengan non-FI. Perbedaan utama adalah bahwa LK diharuskan untuk mengukur risiko operasional mereka, sehingga modal dapat dialokasikan untuk mendanai risiko ini.

Ruang Lingkup Risiko Operasional

Departemen risiko grup mendefinisikan dan menetapkan proses penilaian risiko asuransi, pasar, dan operasional untuk bisnis. Ini melakukan tinjauan lini kedua, termasuk proses pemesanan dan pemodelan modal, dan melakukan tinjauan rutin terhadap semua risiko dalam hubungannya dengan manajemen, dengan hasil tinjauan ini dicatat dalam register risiko. Tercantum di bawah ini adalah risiko operasional utama yang telah diidentifikasi Admiral melalui kerangka ERM-nya:

- Risiko orang:
 - Gagal merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang sesuai.

- Risiko proses:
 - Kegagalan dalam proses atau kegagalan pengendalian terkait.
- Risiko teknologi:
 - Gagal berinvestasi dan berhasil menerapkan, teknologi tepat guna.
- Risiko dunia maya:
 - Kerugian finansial, kehilangan data, gangguan bisnis, atau kerusakan reputasi akibat kegagalan sistem TI.
- Risiko hasil pelanggan:
 - Kegagalan produk, proses atau layanan untuk memenuhi harapan pelanggan dan regulator.

BAB 31

MANAJEMEN RISIKO PROYEK

31.1 PENGANTAR MANAJEMEN RISIKO PROYEK

Proyek akan dilakukan oleh organisasi karena sejumlah alasan. Ketika perubahan strategi sedang direncanakan, sebuah proyek (program kerja) atau serangkaian proyek akan sering diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang direvisi. Juga, perbaikan proses inti operasional akan membutuhkan perubahan yang akan dilaksanakan dengan melakukan sebuah proyek. Pemilihan proyek dan program kerja menentukan taktik organisasi untuk implementasi strategi. Penting untuk membedakan antara manajemen risiko proyek, yaitu tentang pengiriman proyek tepat waktu, sesuai anggaran dan kualitas, dan alasan mengapa proyek dilakukan. Manajemen risiko proyek prihatin tentang risiko yang tertanam dalam pengiriman proyek. Ada juga risiko proyek dan apakah proyek tersebut alokasi dananya benar. Risiko proyek dapat diidentifikasi dengan menanyakan apakah: 1) manfaat penuh dari proyek benar-benar akan diberikan; dan 2) proyek khusus ini mewakili taktik terbaik untuk menyampaikan strategi.

Olimpiade London 2012 adalah contoh proyek besar yang dilaksanakan tepat waktu, sesuai anggaran dan kualitas. Apakah pementasan Olimpiade di London pada 2012 adalah keputusan yang tepat dan apakah warisan gedung Olimpiade dan infrastruktur lainnya akan diserahkan adalah masalah yang jauh lebih luas. Pertanyaan ini hanya dapat dijawab dengan mengacu pada rencana strategis keseluruhan untuk Kota London dan ekonomi Inggris, dan menjawab pertanyaan apakah penyelenggaraan Olimpiade di London pada tahun 2012 adalah taktik yang tepat untuk menyampaikan strategi keseluruhan untuk Kota London.

Manajemen risiko proyek harus dilihat sebagai perpanjangan dari perencanaan proyek konvensional. Persyaratan utama untuk setiap proyek adalah bahwa hal itu disampaikan tepat waktu, sesuai anggaran dan dengan spesifikasi atau kinerja. Risiko sering didefinisikan dalam hal ketidakpastian atau penyimpangan dari hasil yang diharapkan/diperlukan. Dalam kaitannya dengan manajemen risiko proyek, definisi risiko yang diwakili oleh ketidakpastian adalah yang paling relevan. Dalam manajemen proyek, variabilitas hasil sangat tidak diinginkan. Oleh karena itu, fokus manajemen risiko dalam proyek sering kali pada pengurangan variabilitas hasil dan pengelolaan risiko pengendalian.

Akan ada ketidakpastian dalam setiap proyek yang terkait dengan peristiwa, kondisi, dan keadaan. Persyaratan manajemen risiko proyek adalah mengidentifikasi peristiwa yang dapat menimbulkan ketidakpastian dan merespons peristiwa tersebut dengan tepat. Gaya manajemen risiko yang paling relevan dengan manajemen risiko proyek adalah manajemen kontrol. Selain mengelola risiko dan ketidakpastian dalam suatu proyek, manajer proyek juga harus mencari peluang yang mungkin muncul ketika perkembangan tertentu dalam proyek lebih menguntungkan daripada yang diharapkan. Manajemen risiko proyek harus memperhitungkan perkembangan positif ini dan memastikan bahwa struktur untuk mengelola risiko dalam proyek cukup fleksibel agar peluang dapat dikenali dan manfaat yang

diperoleh. Misalnya, pertimbangkan proyek pembangunan jalan baru di mana salah satu jembatan dapat diselesaikan lebih cepat dari jadwal karena kondisi tanah yang menguntungkan. Mungkin ada peluang untuk memanfaatkan penyelesaian awal ini ke dalam rencana proyek masa depan, sehingga keuntungan ini tidak hilang dalam skala waktu keseluruhan untuk pengiriman proyek akhir yang telah selesai. Untuk proyek sebesar gedung Olimpiade, kondisi tanah dan tingkat kontaminasi tanah merupakan variabel penting yang dapat berdampak besar pada waktu dan biaya.

31.2 PENGEMBANGAN MANAJEMEN RISIKO PROYEK

Manajemen risiko proyek adalah jenis manajemen kontrol. Proyek mungkin berhubungan dengan penyampaian pengembangan atau peningkatan proses yang terbatas, spesifik atau taktis, seperti baru:

- konstruksi;
- produk;
- sistem TI;
- teknologi;
- pasar.

Proyek dan peningkatan pada dasarnya penting bagi organisasi. Sebagian besar proyek dilakukan untuk tetap berada di depan para pesaing atau untuk mengejar ketertinggalan mereka. Dalam konteks manajemen risiko, proyek itu sendiri dapat dianggap sebagai latihan pengurangan risiko yang dirancang untuk mencapai tujuan manajemen tertentu. Satu-satunya tujuan dalam membelanjakan uang untuk proyek peningkatan bisnis adalah untuk mencapai keuntungan bisnis atau nilai uang. Manajemen risiko proyek adalah disiplin yang dikembangkan dengan baik, dengan pengendalian risiko dan (terutama) manajemen peristiwa sebagai aktivitas manajemen risiko yang paling penting. Manajemen risiko proyek adalah salah satu area yang lebih canggih dan sukses untuk penerapan alat dan teknik manajemen risiko.

Persyaratan untuk semua proyek adalah bahwa mereka disampaikan dalam parameter biaya, waktu dan kualitas yang ditentukan. Kualitas adalah hubungan antara spesifikasi dan kinerja. Beberapa proyek membutuhkan hasil yang sesuai dengan spesifikasi tertentu, seperti lantai baru di restoran yang harus dibangun dari bahan tertentu. Proyek lain mungkin memerlukan tingkat kinerja yang diinginkan, seperti menentukan tingkat ketahanan slip lantai. Terkadang, baik spesifikasi maupun kinerja akan dibutuhkan. Karena sifat proyek, data kerugian historis biasanya tidak tersedia. Oleh karena itu, manajemen risiko proyek perlu berwawasan ke depan untuk mengantisipasi masalah sebelum muncul.

Risiko kepatuhan, risiko kontrol dan peluang perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari keberhasilan manajemen proyek apa pun. Ada risiko yang terkait dengan kegagalan untuk mendapatkan izin dan persetujuan yang diperlukan (risiko kepatuhan). Ada risiko pada proyek yang dapat mencegahnya dikirimkan tepat waktu dan sesuai anggaran (risiko bahaya). Ada risiko terhadap proyek mengenai spesifikasi, kinerja, dan kualitas hasil akhir (risiko pengendalian). Terakhir, ada risiko yang dapat meningkatkan pelaksanaan proyek, seperti ketersediaan bahan yang lebih awal dari yang diharapkan (risiko peluang).

31.3 KETIDAKPASTIAN DALAM PROYEK

Untuk mengelola ketidakpastian dalam proyek, organisasi memiliki berbagai kemungkinan tindakan yang dapat mereka ambil. Organisasi dapat memutuskan untuk merespons dengan salah satu cara berikut:

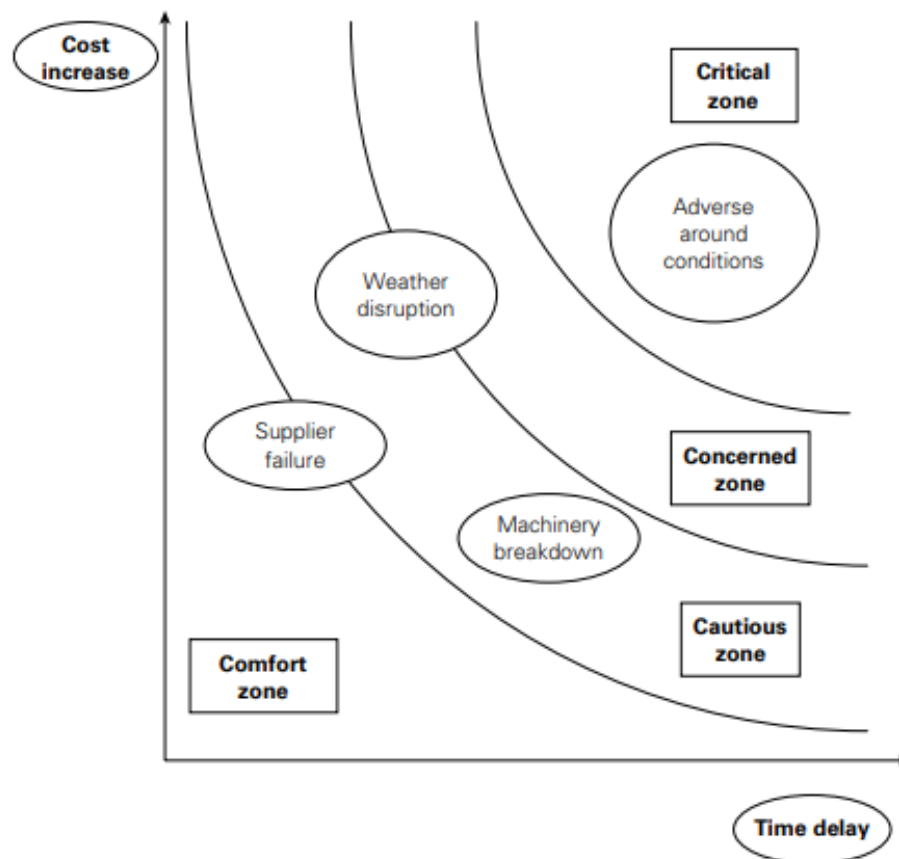
- menerima risiko atau ketidakpastian;
- mengadaptasi kegiatan dan prosedur;
- mengadopsi rencana dan tanggapan darurat;
- menghindari risiko atau ketidakpastian.

Untuk risiko eksposur rendah/ketidakpastian rendah, organisasi (atau proyek) biasanya akan menerima ketidakpastian yang melekat pada setiap risiko. Untuk risiko eksposur tinggi/ketidakpastian rendah, organisasi akan menyesuaikan aktivitas dan prosedur dan memperkenalkan kontrol, termasuk (bila perlu) asuransi. Untuk risiko rendah/ketidakpastian tinggi, organisasi akan mengadopsi rencana kontinjensi yang sesuai dan untuk risiko paparan tinggi/ketidakpastian tinggi, organisasi akan menghindari ketidakpastian yang melekat pada risiko.

Gambar 31.1 mengilustrasikan penggunaan matriks risiko untuk memplot berbagai kemungkinan risiko pada proyek. Matriks memplot kemungkinan penundaan waktu yang dapat mengakibatkan potensi kenaikan biaya yang terkait dengan peristiwa itu. Diagram ini akan membantu manajer proyek mengidentifikasi apakah risiko sesuai dengan zona nyaman, hati-hati, khawatir, atau kritis. Variabel lain yang ditunjukkan dalam diagram sama dengan kemungkinan setiap peristiwa yang terjadi, dan ini ditunjukkan oleh ukuran gelembung yang digunakan untuk mewakili risiko itu.

Penyerahan Olimpiade di London pada tahun 2012 membutuhkan proyek konstruksi terbesar yang dilakukan di London selama paruh kedua dekade pertama tahun 2000-an. Selama konstruksi, krisis keuangan global muncul dan struktur keuangan untuk pengiriman proyek harus dinegosiasikan ulang. Meskipun ini adalah perhatian utama, itu berhasil diselesaikan. Gambar 31.1 mengidentifikasi kondisi tanah yang merugikan sebagai kemungkinan penyebab kekhawatiran dalam setiap proyek konstruksi. Dalam kasus Olimpiade 2012, pembangunan desa Olimpiade mendapat dorongan dari segi waktu dan biaya karena tanahnya ternyata kurang terkontaminasi dari yang diharapkan.

Gambar 31.2 merepresentasikan proses manajemen risiko dalam manajemen proyek sebagai dasi kupu-kupu. Dalam penggunaan dasi kupu-kupu ini, sumber risiko ditunjukkan sebagai permulaan, perencanaan, pelaksanaan dan penutupan. Di tengah-tengah dasi kupu-kupu adalah ketidakpastian yang terkait dengan proyek, karena manajemen ketidakpastian adalah inti dari manajemen risiko proyek. Tujuan dari representasi bow-tie ini adalah untuk mengilustrasikan bahwa kontrol dapat diperkenalkan untuk mengurangi ketidakpastian di tengah bow-tie, mengelola ketidakpastian yang muncul, dan memperkenalkan kontrol lebih lanjut untuk membatasi dampak ketidakpastian tersebut pada kualitas, biaya, waktu dan kepatuhan.

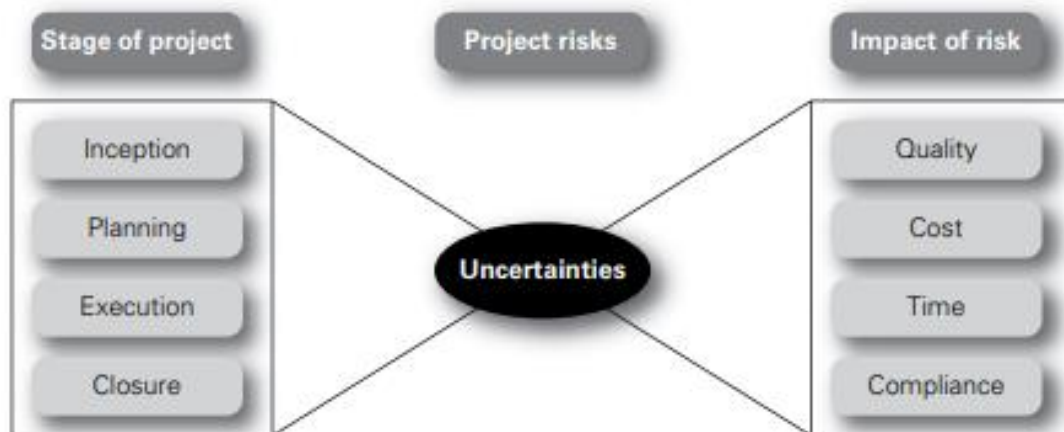


Gambar 31.1 Matriks risiko untuk mewakili risiko proyek

Daftar Risiko Proyek

Daftar risiko atau matriks risiko harus diisi dan diperbarui secara berkala selama durasi proyek. Alat perangkat lunak manajemen risiko seringkali dapat menjadi cara yang hemat biaya untuk mempertahankan daftar risiko Anda karena dapat mengurangi beban kerja manual dan membantu memprioritaskan aktivitas manajemen risiko. Setelah risiko diidentifikasi dan rencana untuk menguranginya diterapkan, sangat penting untuk meninjaunya secara teratur. Lingkungan proyek internal dan eksternal terus berubah. Beberapa risiko akan hilang, yang lain akan muncul yang tidak pernah dibayangkan sejak awal.

Oleh karena itu, daftar risiko harus terus diperbarui dan laporan dibuat secara berkala dan berkala. Laporan manajemen harus memberikan visibilitas yang jelas tentang risiko yang dihadapi, memungkinkan penentuan prioritas kegiatan dan memfasilitasi pengambilan keputusan.

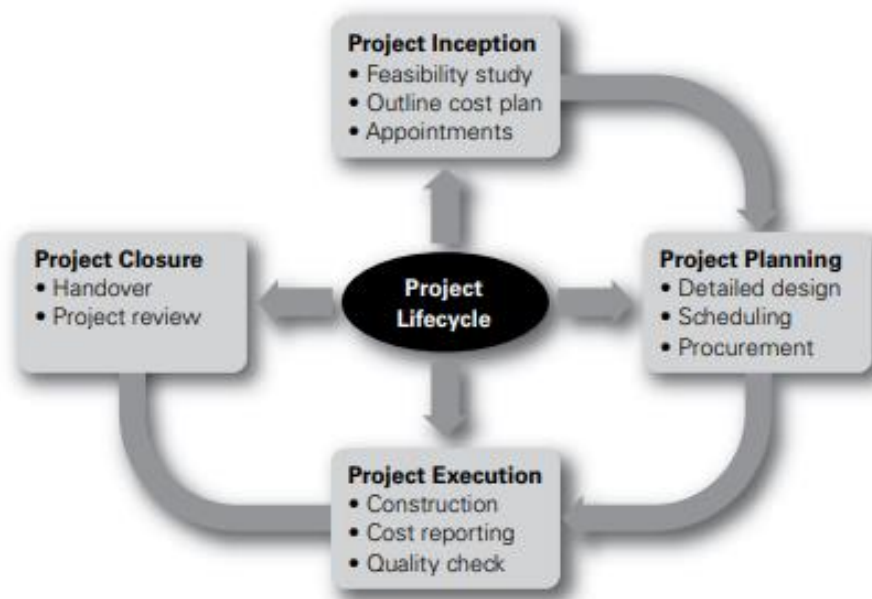


Gambar 31.2 Bow-tie untuk mewakili risiko proyek

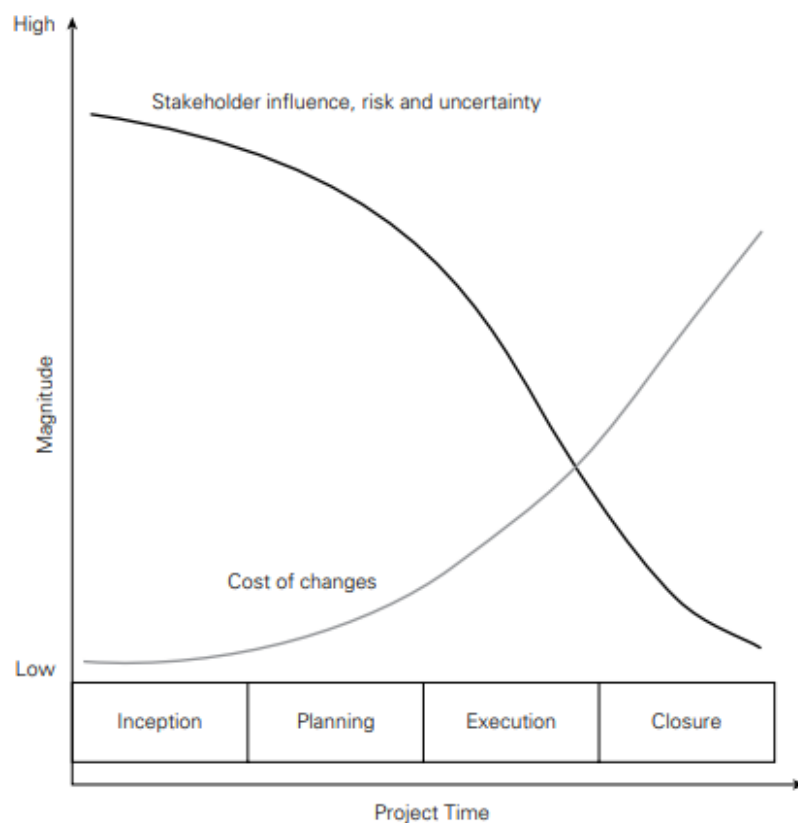
31.4 SIKLUS HIDUP PROYEK

Manajemen risiko proyek telah menjadi salah satu cabang manajemen risiko yang paling berkembang dan dihormati. Hal ini tidak mengherankan mengingat lingkungan yang dinamis dan penuh tekanan di mana banyak proyek dilakukan. Proyek dapat berkisar dari implementasi paket perangkat lunak baru pada sistem komputer hingga pembangunan dan commissioning stadion olahraga baru yang substansial atau penyelenggaraan Olimpiade di London (2012). Berapa pun besarnya proyek, sejumlah tahapan tertentu akan selalu ada. Gambar 31.3 mengilustrasikan tahapan kunci dalam siklus hidup proyek. Fitur tambahan penting dari penilaian risiko proyek adalah bahwa persyaratan klien harus selalu menjadi yang paling penting. Klien mungkin berada di luar organisasi, tetapi terkadang merupakan bagian dari organisasi yang sama.

Gambar 31.3 menetapkan siklus hidup proyek sebagai memiliki empat tahap. Ini adalah awal proyek, perencanaan proyek, pelaksanaan proyek dan penutupan proyek. Kegiatan dalam masing-masing dari empat tahap ini tercantum dalam gambar. Penting untuk memahami tahapan dalam siklus hidup proyek, sehingga input manajemen risiko ke dalam setiap tahapan dapat direncanakan dan dijalankan, dan manfaat yang diperlukan diperoleh. Proses manajemen risiko yang diterapkan pada manajemen proyek serupa dengan proses manajemen risiko standar yang dibahas dalam Bab 6. Namun, kerangka kerja yang mendukung proses manajemen risiko dalam setiap kasus mungkin sangat berbeda, karena sifat dinamis dari proyek. Setiap tahap siklus hidup proyek akan memiliki risiko yang signifikan dan masalah ketidakpastian yang tertanam di dalamnya. Ketidakpastian yang tertanam dalam setiap tahap proyek akan mencakup isu-isu seperti mendefinisikan proyek secara tepat, menyetujui skala waktu dan anggaran, dan mengkonfirmasi kinerja/spesifikasi. Juga perlu ada pengaturan untuk perubahan dan perkembangan dalam spesifikasi proyek, serta pengaturan untuk setiap penyimpangan dari keadaan yang diharapkan.



Gambar 31.3 Siklus hidup proyek



Gambar 31.4 Penurunan ketidakpastian selama proyek

Gambar 31.4 mengilustrasikan bagaimana ketidakpastian berkurang selama berbagai tahap proyek. Ketidakpastian dapat dikaitkan dengan biaya, waktu dan kualitas. Masalah yang diidentifikasi oleh Gambar 31.4 adalah bahwa ketika proyek berkembang, biaya untuk membuat perubahan apa pun meningkat. Lebih mudah dan lebih murah untuk mengubah spesifikasi sebelum pekerjaan apa pun dimulai daripada di tahap akhir proyek. Fakta bahwa

Manajemen Resiko (Dr. Agus Wibowo)

amandemen dan perubahan lebih mahal saat proyek berlangsung memperkuat kebutuhan akan manajemen risiko di seluruh proyek, untuk meningkatkan kemungkinan proyek dikirimkan tepat waktu, sesuai anggaran, dan berkualitas.

Banyak organisasi memasukkan variabel keempat dalam apa yang dikenal sebagai segitiga proyek. Ketidakpastian ini mungkin berhubungan dengan ruang lingkup proyek, efektivitas taktik yang memunculkan proyek atau kemampuan proyek untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Para pemangku kepentingan hampir pasti akan mencakup regulator dan kepatuhan sering ditambahkan sebagai keluaran keempat dari proyek yang harus berhasil disampaikan. Keberlanjutan juga digunakan oleh beberapa organisasi sebagai alternatif keluaran keempat dari sebuah proyek. Pendekatan sederhananya adalah dengan memasukkan kepatuhan dan keberlanjutan sebagai bagian dari keluaran ketiga dari kualitas, spesifikasi atau kinerja.

Ambil contoh merenovasi satu blok rumah susun. Akan ada banyak pihak yang berkepentingan, termasuk arsitek dan kontraktor utama. Lembaga eksternal juga perlu dilibatkan, termasuk perencanaan, persyaratan peraturan bangunan, kesehatan dan keselamatan, perlindungan lingkungan dan utilitas. Keberhasilan pengelolaan proyek jenis ini akan membutuhkan hal-hal berikut:

- menjadikan manajemen risiko sebagai bagian dari proyek;
- mengidentifikasi risiko di awal proyek;
- berkomunikasi tentang risiko;
- mempertimbangkan ancaman dan peluang;
- mengklarifikasi masalah kepemilikan;
- memprioritaskan risiko;
- menganalisis risiko;
- merencanakan dan mengimplementasikan respons risiko;
- mendaftarkan risiko proyek;
- risiko pelacakan dan tugas terkait.

31.5 PELUANG DALAM PROYEK

Proyek dilakukan karena mereka mewakili peluang untuk dirangkul atau tantangan yang perlu diatasi. Seringkali sejumlah proyek perlu dilakukan pada waktu yang bersamaan. Kumpulan proyek semacam ini disebut sebagai program. Perencanaan proyek yang baik memerlukan pengaturan untuk mengatasi kejadian atau keadaan yang tidak terduga. Hal ini sering disebut sebagai kontinjensi dalam anggaran atau skala waktu. Kontinjensi mungkin untuk waktu tambahan untuk menyelesaikan tugas, atau biaya tambahan yang mungkin timbul untuk memastikan bahwa hasil akhir proyek beroperasi dengan spesifikasi yang diperlukan. Saat proyek berkembang, setiap kesulitan yang dirasakan perlu ditangani dan peluang untuk mengurangi dampak dari kesulitan ini dieksplorasi. Sangat sering, spesifikasi proyek akan berubah selama pekerjaan berlangsung. Proyek yang dikelola dengan risiko yang baik akan mengambil kesempatan untuk mengubah spesifikasi untuk memberikan tingkat

kepuasan pelanggan yang lebih besar, serta tingkat pendapatan yang lebih besar bagi organisasi yang melaksanakan proyek tersebut.

Peluang utama yang ditawarkan oleh pelaksanaan suatu proyek adalah bahwa proyek tersebut akan terbukti menjadi taktik yang tepat untuk menyampaikan tujuan strategis. Di beberapa organisasi, proyek hanya diizinkan jika proyek tersebut mengurangi risiko yang dihadapi organisasi. Hal ini terutama berlaku di perusahaan energi, di mana pembenaran untuk melakukan proyek adalah untuk meningkatkan output, efisiensi atau kualitas operasi. Hal ini pada gilirannya mengurangi risiko yang terkait dengan pengurangan output, sumber daya yang terbuang, dan kualitas yang buruk. Selain mencapai peluang yang ditawarkan dengan menjalankan proyek, organisasi juga ingin memanfaatkan peluang yang ditawarkan dalam proyek. Peluang ini dapat mengurangi biaya, mengurangi waktu dan/atau meningkatkan kualitas. Misalnya, jika proyek konstruksi mengasumsikan tingkat kontaminasi tanah tertentu tetapi ini terbukti kurang dari yang diharapkan, akan ada peluang proyek tersebut selesai lebih cepat dari jadwal dan dengan biaya yang lebih rendah. Beberapa kontrak proyek konstruksi akan menyertakan klausul untuk berbagi manfaat jika keadaan muncul.

Di banyak kota yang sudah mapan, terdapat peninggalan arkeologi yang mungkin memiliki nilai sejarah yang cukup besar, jika ditemukan selama fase penggalian proyek. Saat melakukan pekerjaan konstruksi untuk menggantikan bangunan di kota-kota tua di seluruh dunia, ada kemungkinan perusahaan konstruksi akan menemukan peninggalan arkeologis tersebut. Perusahaan konstruksi yang berhati-hati akan merencanakan kemungkinan ini dan memasukkan konsekuensinya ke dalam rencana proyek. Kemungkinan penundaan waktu yang disebabkan oleh penemuan peninggalan arkeologis dapat dimasukkan ke dalam jadwal proyek, dan peningkatan biaya yang terkait dengan penundaan ini dapat ditanggung oleh asuransi arkeologi, jika tersedia dengan harga yang hemat biaya.

31.6 ANALISIS DAN MANAJEMEN RISIKO PROYEK

Asosiasi Manajemen Proyek (APM) mengembangkan Panduan Analisis dan Manajemen Risiko Proyek (PRAM) pada pertengahan 1990-an. Pertimbangan utama yang mendukung pendekatan PRAM disajikan pada Tabel 31.1. Mungkin salah satu poin terpenting yang dibuat adalah bahwa seringkali tidak ada pengalaman historis khusus untuk proyek yang memungkinkan prediksi akurat tentang dampak peristiwa berbasis risiko. Panduan PRAM memberikan langkah-langkah untuk manajemen risiko proyek yang secara umum konsisten dengan langkah-langkah yang diuraikan di atas.

Pendekatan PRAM mewakili serangkaian aktivitas yang berkelanjutan yang dapat dimulai pada hampir semua tahap dalam siklus hidup suatu proyek. Ada lima poin dalam sebuah proyek di mana manfaat tertentu dapat dicapai dari penggunaan model PRAM:

- *Kelayakan*: pada tahap ini proyek paling fleksibel, memungkinkan dilakukan perubahan yang dapat mengurangi risiko dengan biaya yang relatif rendah.
- *Sanksi*: klien dapat melihat eksposur risiko yang terkait dengan proyek dan memeriksa apakah semua langkah untuk mengurangi/mengelola risiko telah diambil.
- *Tender*: kontraktor dapat memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi dan bahwa kontingensi risiko atau batas paparan risiko telah ditetapkan.

- *Pasca-tender*: klien dapat memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi oleh kontraktor dan menilai kemungkinan program tercapai.
- *Selama implementasi*: kemungkinan menyelesaikan proyek dengan biaya dan skala waktu akan meningkat jika semua risiko diidentifikasi dan dikelola dengan benar.

Kotak teks di bawah ini memberikan komentar dan saran lebih lanjut tentang pentingnya manajemen risiko dalam proyek. Beberapa karakteristik penting dari manajemen risiko dalam proyek, serta beberapa cara untuk mencapai keberhasilan dibahas.

Tabel 31.1 Model PRAM untuk proyek RM

<p>Analisis dan manajemen risiko proyek adalah proses yang memungkinkan analisis dan pengelolaan risiko yang terkait dengan proyek</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan dengan benar, itu akan meningkatkan kemungkinan keberhasilan penyelesaian proyek untuk tujuan biaya, waktu dan kinerja. • Risiko yang memiliki banyak data dapat dinilai secara statistik. Namun, tidak ada dua proyek yang sama. • Seringkali terjadi kesalahan karena alasan yang unik untuk proyek, industri, atau lingkungan kerja tertentu. • Oleh karena itu, menangani risiko dalam proyek berbeda dari situasi di mana terdapat data yang cukup untuk mengadopsi pendekatan aktuarial. • Karena proyek melibatkan konten teknis, rekayasa, inovatif atau strategis, proses sistematis lebih disukai daripada pendekatan intuitif. • Analisis dan manajemen risiko proyek (PRAM) telah dikembangkan untuk memenuhi persyaratan ini.

Manajemen Risiko Tertanam Dalam Proyek

Menanamkan manajemen risiko dalam manajemen proyek membuat beberapa orang mempertimbangkan bahwa itu hanyalah teknik manajemen proyek lain atau bahwa penggunaannya opsional dan hanya sesuai untuk proyek besar, kompleks, atau inovatif. Sikap ini sering mengakibatkan manajemen risiko diterapkan tanpa komitmen atau perhatian penuh, dan seringkali bertanggung jawab atas kegagalan manajemen risiko untuk memberikan manfaat.

Agar sepenuhnya efektif, manajemen risiko harus diintegrasikan secara erat ke dalam proses manajemen proyek secara keseluruhan. Itu tidak boleh dilihat sebagai opsional, atau diterapkan secara sporadis hanya pada proyek-proyek tertentu. Manajemen risiko harus dibangun ke dalam manajemen proyek dan tidak dilihat sebagai baut-on.

Manajemen risiko bawaan memiliki dua karakteristik utama:

- Pertama, keputusan manajemen proyek dibuat dengan pemahaman tentang risiko yang terlibat. Pemahaman ini mencakup berbagai kegiatan manajemen proyek, termasuk definisi ruang lingkup, penetapan harga/penganggaran, manajemen nilai, penjadwalan, sumber daya, perkiraan biaya, manajemen kualitas, kontrol perubahan, dan tinjauan pasca proyek.

- Kedua, proses manajemen risiko harus terintegrasi dengan proses manajemen proyek lainnya. Proses ini tidak hanya harus menggunakan data risiko, tetapi juga harus ada antarmuka yang mulus melintasi batas-batas proses. Hal ini berimplikasi pada pendekatan proyek dan infrastruktur, serta prosedur proyek.

BAB 32

MANAJEMEN RANTAI PERSEDIAAN

32.1 PENTINGNYA RANTAI PASOKAN

ISO 28000:2007 'Spesifikasi untuk Sistem Manajemen Keamanan untuk Rantai Pasokan' memberikan definisi rantai pasokan berikut:

Rantai pasokan adalah serangkaian proses dan sumber daya yang saling berhubungan yang dimulai dengan sumber bahan mentah dan diakhiri dengan pengiriman produk dan layanan kepada pengguna akhir. Rantai pasokan dapat mencakup produsen, pemasok, produsen, distributor, grosir, vendor, dan penyedia logistik. Mereka termasuk fasilitas, pabrik, kantor, gudang, dan cabang dan dapat berupa internal atau eksternal organisasi.

Banyak organisasi mengalihdayakan sebagian besar operasi dan layanan dukungan mereka. Hal ini dapat berkisar dari penggunaan pembersih kontrak hingga transportasi, komunikasi dan outsourcing manufaktur. Banyak pemasok terkemuka barang fashion merancang produk dan memasok barang jadi melalui toko ritel waralaba. Semua aktivitas manufaktur dan distribusi sering kali dialihdayakan ke penyedia pihak ketiga di berbagai belahan dunia. Karena perkembangan ini, manajemen rantai pasokan menjadi sangat penting. Mengelola rantai pasokan di dunia yang semakin mengglobal dan kompetitif bisa sangat menantang. Ketidakpastian dalam penawaran dan permintaan, globalisasi pasar, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan perubahan teknologi yang cepat telah menyebabkan paparan risiko yang lebih tinggi dalam rantai pasokan. Gempa Jepang pada Maret 2011 menyebabkan gangguan yang cukup besar terhadap pasokan komponen untuk mobil Toyota yang dibangun di Jepang.

Toyota dilaporkan telah meninjau manajemen rantai pasokan untuk memastikan bahwa mereka siap untuk insiden di masa depan. Seorang wakil presiden eksekutif Toyota berkomentar:

Kami sedang melakukan pemeriksaan untuk melihat apa yang perlu dilakukan untuk memungkinkan pemulihan dalam waktu dua minggu setelah gempa berikutnya datang.

Semua jenis ketidakpastian dapat menyebabkan masalah dalam rantai pasokan dan ini telah meningkatkan pentingnya manajemen risiko. Tidak mungkin untuk menghilangkan risiko sepenuhnya, tetapi perhatian yang memadai terhadap masalah manajemen risiko dapat mengurangi kemungkinan dan besarnya gangguan apa pun terhadap pasokan. Karena tren

untuk memperoleh komponen dan barang jadi terus mengarah pada penggunaan fasilitas manufaktur di luar negeri yang lebih besar, masalah tanggung jawab sosial perusahaan juga cenderung meningkat.

Ambil contoh sebuah klub olahraga yang memutuskan untuk melakukan outsourcing pengadaan merchandise yang dijual kepada penggemar klub tersebut. Harapan penggemar adalah bahwa barang dagangan akan diinginkan, tersedia, khas dan berkualitas sesuai, dan akan mewakili nilai uang. Klub itu sendiri akan mensyaratkan bahwa barang dagangan memiliki kualitas yang sesuai dan ketersediaan tinggi, diinginkan, menguntungkan, dan bersumber secara etis. Risiko yang terkait dengan rantai pasokan dan risiko pengelolaan ekspektasi pemangku kepentingan yang saling bertentangan perlu dinilai.

Persyaratan pemangku kepentingan yang saling bertentangan tentang nilai uang dan profitabilitas telah membuat klub mengambil keputusan bahwa barang dagangan harus dibeli dari produsen berbiaya rendah, mungkin berbasis di negara dengan biaya tenaga kerja yang lebih rendah. Namun, klub mungkin juga telah memutuskan bahwa mereka tidak akan membeli langsung dari pabrikan, tetapi akan menggunakan agen pengadaan pihak ketiga. Persyaratan yang kemudian ditempatkan pada agen pengadaan akan mencakup barang dengan kualitas yang sesuai dan diperoleh dengan biaya terendah yang tersedia dari pemasok yang etis.

Ada banyak risiko yang terkait dengan tindakan yang telah diputuskan untuk diambil oleh klub. Mungkin ada masalah kualitas dan ketersediaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara penggemar dan mengakibatkan penurunan penjualan. Ada juga pertanyaan tentang tanggung jawab sosial perusahaan yang perlu ditangani. Kemungkinan keputusan untuk menggunakan importir pihak ketiga akan mengurangi masalah ini, karena importir harus berada dalam posisi yang lebih baik untuk menetapkan dan memantau standar tanggung jawab sosial perusahaan.

Inti dari rantai pasokan bagi banyak organisasi adalah bahwa mereka telah beralih dari 'risiko terendah dengan biaya berapa pun' ke situasi 'biaya terendah dengan risiko apa pun'. Pada kenyataannya, baik bahaya maupun peluang perlu dikelola. Dengan kata lain, potensi kerugian outsourcing perlu diidentifikasi dan dikurangi dengan tingkat ketekunan yang sama dengan manfaat yang diasumsikan dari outsourcing.

32.2 CAKUPAN RANTAI PASOKAN

Karena meningkatnya penggunaan outsourcing, ada peningkatan minat pada risiko yang terkait dengan ketergantungan pada pihak ketiga. Pengalihdayaan operasi biasanya dilakukan karena diasumsikan bahwa biaya dapat dikurangi dan risiko dialihkan. Evaluasi yang cermat atas keseimbangan antara risiko dan imbalan harus dilakukan sebelum keputusan outsourcing rantai pasokan diambil. Organisasi harus menyadari fakta bahwa outsourcing berarti bahwa organisasi tidak hanya harus fokus pada risikonya sendiri tetapi juga harus melihat risiko yang terkait dengan hubungan lain dalam rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan dan manajemen risiko saling terkait. Pertimbangan rantai pasokan menjadi lebih umum, serta jauh lebih kompleks.

Pengalihdayaan berbagai komponen infrastruktur organisasi hanyalah bagian dari manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan yang berhasil akan bergantung pada kemitraan strategis dan mungkin juga meluas ke pengaturan usaha patungan. Masalah rantai pasokan juga meluas ke keputusan outsourcing sederhana, seperti penunjukan petugas kebersihan dan katering. Ada tren kuat di tahun 1980-an ke arah outsourcing berbagai jenis manajemen fasilitas di dalam gedung. Singkatnya, ruang lingkup rantai pasokan dapat meluas ke kemitraan strategis, usaha patungan, layanan dukungan dan outsourcing kegiatan manajemen fasilitas. Banyak organisasi juga memilih untuk mengalihdayakan komponen transportasi bisnis mereka. Bukan hal yang aneh bagi rantai toko ritel untuk mengalihdayakan pengaturan pergudangan dan pengiriman barang ke toko masing-masing. Pengoperasian toko itu sendiri juga dapat dialihdayakan melalui perjanjian waralaba.

Kotak di bawah ini adalah ringkasan pertimbangan rantai pasokan yang memengaruhi Nike pada pertengahan 2000-an. Perusahaan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah sumber etis yang telah diangkat. Untuk melindungi reputasinya, Nike mengambil tindakan cepat dan tegas dalam menanggapi laporan kritis.

Rantai Pasokan Nike

Nike telah mengatakan bahwa mereka telah menghadapi banyak masalah dengan manufaktur di China, dengan pemasok memberikan dokumen palsu, pekerja di bawah umur dan upah yang tidak dibayar berada di urutan teratas. Produsen sepatu kets dan pakaian olahraga, dalam apa yang diyakini sebagai laporan rantai pasokan khusus negara pertama, mengatakan bahwa perusahaan telah berusaha membuat pemasok China mengikuti kode etik dan hukum China. Dilaporkan bahwa kesulitan perusahaan merupakan cerminan dari kedalaman beberapa masalah yang dihadapi oleh bisnis manufaktur di China, yang kabarnya merupakan negara pemasok tunggal terbesar Nike, dengan sekitar 180 produsen dan sekitar 210.000 karyawan, pada saat harga sedang naik dan lingkungan hukum menjadi kaku.

Laporan tersebut, yang diposting di situs web Nike, mengatakan: "Seiring dengan China yang terus berkembang, kami melihat kemajuan dan praktik terbaik muncul. Tetapi seperti mitra kami di negara lain, pabrik yang kami kontrak dengan kami di China juga terus menghadapi tantangan." Menurut laporan itu, perusahaan menghadapi beberapa masalah terkait tenaga kerja, termasuk pemalsuan catatan penggajian (khususnya rincian usia), praktik perekrutan dan tidak adanya sistem pengaduan yang tepat bagi pekerja.

Ada referensi yang sering ke rantai pasokan hulu dan rantai pasokan hilir. Secara umum, pasokan hulu adalah barang-barang yang dikirimkan kepada Anda dan rantai pasokan hilir mengacu pada barang-barang yang Anda kirimkan selanjutnya. Hal ini dapat dijelaskan sebagai perusahaan grading kayu yang terletak di tepi sungai menunggu pengiriman kayu dari hulu. Perusahaan menilai kayu dan kemudian mengirimkan kayu bergradasi ke hilir kepada pelanggan. Namun, terminologi ini tidak digunakan secara universal dan dapat menimbulkan kebingungan. Mungkin akan lebih baik untuk menganggap barang yang dikirimkan kepada Anda oleh pemasok Anda sebagai rantai pasokan dan barang yang disediakan atau dikirimkan oleh Anda ke pelanggan sebagai rantai pengiriman. Apapun terminologi yang digunakan, kebanyakan organisasi menerima barang dan jasa dari pemasok komponen atau penyedia jasa outsourcing. Organisasi perlu menilai risiko yang terkait dengan berbagai pemasok mereka,

serta mempertimbangkan risiko yang timbul dari posisi mereka sebagai pemasok produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan dan klien mereka sendiri.

32.3 KEMITRAAN STRATEGIS

Saat menyiapkan pengaturan untuk mengalihdayakan bagian dari operasinya, organisasi perlu mempertimbangkan dengan sangat hati-hati pemilihan setiap mitra strategis. Misalnya, produksi majalah internal akan dialihdayakan oleh banyak organisasi. Bergantung pada pentingnya majalah ini, sebuah organisasi mungkin ingin menjalin kemitraan strategis dengan penerbit. Manajemen risiko rantai pasokan menjadi lebih penting ketika aktivitas produksi terlibat. Ketika supermarket membuat pengaturan untuk pasokan barang-barang manufaktur, ada banyak pertimbangan. Kemampuan mitra rantai pasokan untuk mengirimkan barang yang dibutuhkan tepat waktu dan dalam biaya yang disepakati secara berkelanjutan akan menjadi pertimbangan utama.

Untuk mengamankan pasokan eksklusif, supermarket mungkin ingin menjalin kemitraan strategis dengan pemasoknya. Kemitraan strategis ini akan membuat supermarket mendapat perlakuan prioritas jika terjadi potensi gangguan pasokan. Manfaat bagi supermarket dari pengaturan ini adalah kontinuitas pasokan terjamin dan biaya akan berkurang. Bagi pemasok, keuntungannya adalah pasar yang aman untuk barang-barangnya dan kontrak jangka panjang. Kerugian bagi pemasok adalah harga mungkin tetap, meskipun pemasok dapat memperoleh harga yang lebih baik di pasar terbuka dari waktu ke waktu. Ada kerugian lebih lanjut bahwa pemasok mungkin bergantung pada pesanan hanya dari satu pelanggan.

Dengan peningkatan fokus pada biaya dan penggunaan pengiriman 'tepat waktu', pengaturan pemasok tunggal dapat meningkatkan risiko gangguan bisnis. Meskipun organisasi ingin membatasi potensi kerugian dengan membeli asuransi, asuransi tradisional tidak mungkin cukup melindungi reputasi dan pangsa pasar organisasi dalam keadaan seperti ini. Oleh karena itu, organisasi perlu melihat strategi kelangsungan bisnis dan mengembangkan kemitraan strategis. Isu-isu ini menjelaskan mengapa penekanan yang lebih besar ditempatkan pada 'ketahanan' organisasi dan topik yang muncul ini dibahas lebih lanjut di Bab 9. Kemitraan strategis adalah aliansi yang sangat berguna yang dibentuk untuk kepentingan para pemangku kepentingan. Mereka terkadang dapat melibatkan dua pesaing yang bekerja bersama. Contoh yang baik dari jenis kemitraan ini dijelaskan dalam kotak teks di bawah ini.

Pentingnya aliansi strategis

Ketika International SOS dan Control Risks bergabung pada tahun 2008 untuk mengatasi beberapa keadaan darurat terbesar di planet ini, mereka membuktikan pepatah berusia berabad-abad: 'dua kepala, memang, lebih baik dari satu'. Kemitraan ini menghasilkan layanan risiko mitigasi bersama yang menyediakan keamanan perjalanan dan bantuan medis untuk klien di seluruh dunia. Unit pelaksana spesialis menawarkan pelatihan keamanan

tingkat lanjut, perkiraan risiko, dan dukungan darurat di seluruh dunia; pusat bantuan dan unit penerbangan regional menyediakan layanan evakuasi di 150 negara.

Risiko Kontrol memiliki visi untuk keamanan medis serta keamanan untuk mantan patriot, dan kami memandang SOS sebagai kompetisi di wilayah baru kami. Kami memiliki klien yang mencari dukungan medis darurat dan perencanaan keamanan dari asosiasi yang sama, jadi kami melihat opsi kemitraan dan mendekati SOS, yang memiliki klien yang mencari kombinasi layanan serupa. Kami memutuskan untuk tidak memberikan nama dan identitas tersendiri: ini adalah Risiko SOS/Kontrol Internasional.

32.4 USAHA BERSAMA

Mengamankan status prioritas dari pemasok dapat menjadi bagian dari pengaturan organisasi untuk mengamankan rantai pasokannya. Namun, untuk komponen yang sangat kritis atau operasi pendukung, status prioritas mungkin tidak mencukupi. Oleh karena itu, banyak organisasi menjajaki kemungkinan mendirikan usaha patungan dengan pemasok mereka untuk memastikan status pasokan prioritas. Mendirikan usaha patungan juga memungkinkan organisasi untuk memiliki beberapa kendali manajemen atas operasi pemasok dan menghilangkan kemungkinan pemasok akan mengirimkan barang ke pesaing dalam kondisi pasar yang sulit. Pengaturan usaha patungan juga dapat menjadi cara yang tepat untuk menanggapi aktivitas pesaing dengan menolak akses pesaing ke produk yang dihasilkan oleh mitra usaha patungan. Usaha patungan juga dapat menjadi cara yang berhasil untuk menanggapi perubahan teknologi di pasar, karena organisasi tidak perlu mencari semua dana yang diperlukan untuk merangkul teknologi baru.

Persaingan dan perubahan teknologi semacam ini dalam rantai pasokan mungkin sangat signifikan. Bahkan, mungkin di luar sumber daya organisasi yang ada yang beroperasi di pasar untuk menanggapi perubahan ini. Operasi joint-venture dapat memastikan kesinambungan rantai pasokan dan juga, jika dijalankan dengan benar, memberikan keunggulan kompetitif. Semua ini dapat dicapai sambil menempatkan lebih sedikit modal pada risiko. Sebuah organisasi mungkin memiliki tujuan strategis untuk mengurangi ketergantungannya pada pemasok. Pilihan taktis akan tersedia, termasuk mengambil alih pemasok atau mendirikan organisasi baru bersama dengan pemasok Anda sebagai organisasi usaha patungan yang terpisah. Mendirikan organisasi usaha patungan akan menempatkan organisasi ke dalam situasi di mana lebih banyak risiko berada di bawah kendali langsung mereka. Mendirikan usaha patungan semacam itu mungkin merupakan pilihan taktis yang tepat, karena akan membutuhkan lebih sedikit modal dan/atau lebih sedikit sumber daya untuk dialokasikan daripada yang akan terjadi jika pemasok dibeli langsung.

Keuntungan dari usaha patungan adalah bahwa risiko dibagi. Ini biasanya dibagi dengan perjanjian kontrak atau dengan pendirian perusahaan terpisah dengan alokasi modal yang disepakati untuk mendanai perusahaan itu. Karena modal dibagi, risiko yang terlibat dengan usaha akan dibagi dan, dengan demikian, manfaat dan imbalan akan dibagi. Usaha patungan adalah mekanisme di mana suatu organisasi dapat memanfaatkan manfaat tetapi dengan eksposur risiko yang lebih rendah. Ini akan menjadi cara yang cocok untuk organisasi yang tidak memiliki keinginan untuk mendanai sepenuhnya usaha tersebut.

32.5 PENGALIHDAYAAN OPERASI

Ada banyak manfaat yang terkait dengan outsourcing pembuatan komponen ke sub-kontraktor spesialis. Namun, organisasi yang memutuskan untuk melakukan outsourcing pembuatan komponen perlu menyadari risiko dan memperkenalkan kontrol yang tepat. Pengalihdayaan (atau pemindahan) pembuatan komponen tidak sepenuhnya mengalihkan risiko yang terkait dengan aktivitas tersebut. Seperti halnya pengalihan risiko, kontrak yang sesuai perlu dikembangkan dan diterapkan dan kontrak ini harus memberikan kejelasan tentang di mana risiko dialokasikan dalam kontrak. Kontrak tersebut kemungkinan akan mencakup klausul penalti untuk kegagalan untuk melakukan, tetapi kontrak yang juga mencakup ketentuan untuk menghargai kinerja yang luar biasa memberikan rasa kerjasama yang lebih besar. Tabel 32.1 mengidentifikasi contoh risiko yang terkait dengan outsourcing untuk produsen mobil.

Pengalihdayaan operasi non-inti juga dapat menimbulkan eksposur rantai pasokan. Tabel 32.2 menetapkan daftar pertimbangan saat membuat kontrak untuk penyediaan dukungan yang dialihdayakan. Adalah penting bahwa organisasi mempertimbangkan ruang lingkup pengaturan outsourcing dan jangkauan layanan yang akan diberikan. Berbagai fitur lain dari perjanjian outsourcing perlu ditangani.

Tabel 32.1 Risiko yang terkait dengan outsourcing

Risiko bagi produsen mobil untuk mengalihdayakan pasokan komponen:

- Pengiriman terlambat atau tertunda dari pemasok sebagai akibat dari hilangnya kendali dan meningkatnya ketergantungan pada pasokan pihak ketiga.
- Risiko komponen mungkin berada di luar spesifikasi teknis atau kualitasnya buruk/tidak dapat diterima.
- Perilaku tidak etis atau tidak pantas lainnya oleh pemasok komponen dapat merusak reputasi produsen mobil.
- Pengurangan biaya mungkin tidak dapat dipertahankan setelah produsen mobil kehilangan kemampuan untuk memproduksi komponen.

Tabel 32.2 Lingkup kontrak outsourcing

Minimal, perjanjian antara organisasi dan penyedia layanan outsourcing harus mengatasi masalah berikut:

- ruang lingkup dan durasi pengaturan
- layanan yang akan diberikan dan pembatasan sub-kontrak
- penetapan harga, struktur biaya, tingkat layanan, dan persyaratan kinerja
- prosedur audit dan pemantauan
- kerahasiaan, privasi, dan keamanan informasi
- pengaturan default dan ketentuan penghentian
- pengaturan penyelesaian sengketa
- persyaratan asuransi, kewajiban, dan ganti rugi

Di banyak negara, ada undang-undang yang mencakup perlindungan karyawan saat operasi dialihdayakan. Misalnya, jika sebuah organisasi memutuskan untuk mentransfer catering atau layanan kebersihan ke perusahaan outsourcing, hak kerja staf yang sebelumnya dipekerjakan oleh organisasi dapat dilindungi. Hal ini dapat menjadi hambatan yang signifikan untuk outsourcing manajemen fasilitas tertentu dan kegiatan lainnya dan dengan demikian memperoleh pengurangan biaya yang akan dihasilkan. Pengalihdayaan operasi biasanya dianggap sebagai mekanisme untuk memiliki kegiatan non-inti yang dilakukan oleh kontraktor. Misalnya, bisnis berbasis kantor dapat memutuskan untuk mengalihdayakan pembersihan dan catering, serta operasi manajemen fasilitas lainnya. Manfaat biasanya akan fokus pada pengurangan biaya sementara, pada saat yang sama, menerima tingkat keahlian yang lebih besar dari kontrak outsourcing.

Kotak di bawah ini mempertimbangkan beberapa manfaat outsourcing. Outsourcing sering dilakukan untuk menghemat biaya, tetapi juga dapat dilakukan agar pekerjaan dapat dilakukan oleh perusahaan spesialis. Misalnya, pemberi pinjaman hipotek dapat mengalihdayakan survei properti ke perusahaan dengan sumber daya yang lebih besar dan keahlian yang lebih banyak.

Manfaat outsourcing

Sebagian besar bisnis mengalihdayakan fungsi-fungsi tertentu, tetapi ini adalah keputusan besar dan manfaatnya mungkin sulit ditentukan. Outsourcing dapat memotong biaya dengan mengurangi biaya overhead dan memiliki profesional melakukan operasi. Meskipun manfaat ini dapat dicapai, itu seharusnya bukan satu-satunya alasan perusahaan memutuskan untuk melakukan outsourcing.

Manfaat outsourcing dapat dibagi menjadi dua jenis. Pertama, ada manfaat langsung dari memiliki perusahaan spesialis yang melakukan kegiatan outsourcing. Kemudian, ada manfaat tidak langsung dari memberikan fokus yang lebih besar pada kegiatan inti yang tetap ada di rumah. Manfaat langsung dari outsourcing adalah pengurangan biaya, penurunan waktu siklus dan peningkatan persepsi dan kepuasan pelanggan, termasuk:

- fokus pada kompetensi inti;
- pengurangan biaya manufaktur dan layanan logistik;
- pengurangan jumlah kepala pekerja dan manajemen per jam;
- akurasi yang ditingkatkan;
- fleksibilitas dan jangkauan layanan yang lebih luas;
- akses ke jaringan global dan teknologi unggul;
- peningkatan layanan dan kualitas;
- investasi modal berkurang dan arus kas meningkat.

32.6 RISIKO DAN KONTRAK

Manajemen risiko jelas merupakan komponen penting ketika membuat kontrak rantai pasokan atau memutuskan untuk melakukan outsourcing kegiatan tertentu. Kebutuhan akan kontrak terperinci antara organisasi dan pemasok layanan outsourcing jelas dari faktor-faktor

yang dipertimbangkan dalam Tabel 32.2. Sifat dan kompleksitas kontrak akan tergantung pada setidaknya faktor-faktor berikut:

- tingkat risiko yang terkait dengan layanan yang dikontrakkan;
- nilai kontrak untuk penyediaan barang atau jasa;
- durasi dan ruang lingkup kontrak;
- tingkat keterampilan yang dibutuhkan dalam memberikan layanan yang dikontrakkan;
- sifat kritis dari barang atau jasa yang dikontrakkan.

Keinginan untuk mencapai nilai uang yang lebih besar dan mengurangi biaya telah menghasilkan rantai pasokan yang kompleks yang jauh lebih terfragmentasi daripada kasus sebelumnya. Banyak organisasi akan mengontrakkan bagian-bagian penting dari kegiatan mereka, sehingga uang dapat dihemat dan tingkat keahlian spesialis yang lebih tinggi tersedia dari perusahaan outsourcing. Outsourcing juga memungkinkan organisasi untuk fokus pada operasi dan kompetensi inti mereka sendiri. Namun, hal ini telah menghasilkan rantai pasokan global yang kompleks yang lebih rentan terhadap potensi gangguan melalui sumber eksternal seperti terorisme, pandemi, dan bencana alam. Organisasi perlu melakukan penilaian risiko menyeluruh terhadap rantai pasokan dan pengaturan outsourcing mereka untuk memastikan bahwa risiko yang terkait dengan layanan yang dikontrak ini dikelola secara memadai. Ingatlah bahwa mengontrakkan pasokan barang atau jasa tidak mengalihkan semua risiko. Cakupan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dibahas dalam kotak teks di halaman berikutnya.

Pengaturan outsourcing harus diperkenalkan hanya jika mereka menawarkan cara menjalankan bisnis yang hemat biaya dan efisien. Keputusan outsourcing berdasarkan keyakinan bahwa risiko sepenuhnya dialihkan ke pihak ketiga mungkin terbukti tidak benar. Kerusakan reputasi mungkin masih diderita jika aktivitas manufaktur yang dialihdayakan menghasilkan barang di bawah standar atau terungkap sebagai menjalankan praktik bisnis yang tidak etis. Misalnya, sebuah organisasi yang memutuskan untuk melakukan manufaktur di wilayah dengan biaya lebih rendah mungkin menemukan bahwa barang yang diproduksi tidak sepenuhnya memenuhi persyaratan keselamatan. Ada contoh mainan yang diproduksi di salah satu belahan dunia yang ilegal di negara tempat mainan tersebut dijual karena menggunakan cat berbahan dasar timbal.

Ada kemungkinan bahwa biaya pasokan akan berkurang, tetapi risikonya sebenarnya dapat meningkat. Saat mengontrakkan layanan dan pasokan, organisasi perlu diyakinkan bahwa risiko yang terkait dengan transfer ini berada dalam selera risiko dan konsisten dengan sikap risiko organisasi, serta berada dalam kapasitas risikonya. Akhirnya, evaluasi harus dilakukan untuk menentukan eksposur risiko aktual yang terkait dengan pengaturan rantai pasokan yang semakin kompleks. Asuransi mungkin tersedia untuk insiden yang terjadi di lokasi pemasok. Namun, pengaturannya biasanya sedemikian rupa sehingga kerusakan fisik seperti kebakaran, banjir atau gempa bumi harus terjadi di lokasi pemasok. Dalam keadaan ini, perpanjangan polis mungkin tersedia untuk asuransi kerusakan properti yang dibeli oleh organisasi. Kejadian seperti kualitas komponen yang buruk, pengiriman yang terlambat atau kebangkrutan pemasok umumnya tidak dapat diasuransikan.

Rantai Pasokan Industri Motor

Rantai pasokan otomotif serumit yang didapatnya. Ada sekitar 20.000 suku cadang di dalam mobil, dan jika hanya satu dari suku cadang itu yang tidak tersedia, produk jadi tidak dapat dikirim.

Produsen otomotif perlu mengevaluasi kembali strategi mitigasi risiko untuk menangani gangguan skala besar pada rantai pasokan mereka. Ada sejumlah jalan yang terbuka untuk mereka, termasuk:

- menantang pemasok untuk mengembangkan rencana bencana sehingga mereka dapat membuat ketentuan untuk pindah ke lokasi produksi alternatif, jika mereka tidak dapat memproduksi produk di pabrik utama mereka;
- menghilangkan pemasok sumber tunggal dan mengembangkan kemampuan perusahaan tambahan; memiliki satu pemasok mungkin terlalu sedikit, tetapi memiliki lima pemasok terlalu banyak dalam hal mencapai skala ekonomi;
- menganalisis lokasi pemasok dan membatasi jumlah pemasok komponen penting yang secara geografis terletak di area berisiko;
- meninjau polis asuransi dan mempertimbangkan apakah akan mengambil asuransi gangguan bisnis kontinjensi yang melindungi terhadap kerugian yang berkaitan dengan ketidakmampuan pemasok untuk memberikan.

BAGIAN VIII

PENJAMINAN RISIKO

Hasil Belajar Bagian Delapan

- menjelaskan sifat dan tujuan pengendalian internal dan kontribusi yang diberikan pengendalian internal terhadap manajemen risiko;
- meringkas pentingnya lingkungan pengendalian dalam suatu organisasi dan menyediakan struktur untuk mengevaluasi lingkungan pengendalian (CoCo);
- menjelaskan pentingnya tata kelola, risiko dan kepatuhan (GRC) dan hubungannya dengan model tiga garis pertahanan;
- meringkas pentingnya jaminan risiko dan mengidentifikasi sumber jaminan risiko yang tersedia untuk dewan/komite audit (CRSA);
- menjelaskan aktivitas fungsi audit internal yang khas dan hubungan antara audit internal dan manajemen risiko;
- menjelaskan aktivitas yang terlibat dalam inisiatif ERM dan bagaimana ini dapat dialokasikan untuk audit internal, manajemen risiko, dan manajemen lini;
- mendiskusikan pentingnya pelaporan risiko dan berbagai kewajiban pelaporan risiko yang dibebankan pada perusahaan, termasuk Sarbanes–Oxley (SOX);
- menghasilkan contoh pendekatan pelaporan risiko yang diadopsi oleh berbagai jenis organisasi, termasuk perusahaan, badan amal, dan lembaga pemerintah.

Studi Kasus

Unilever: Selera risiko dan pendekatan kami terhadap manajemen risiko

Unilever mengadopsi profil risiko yang selaras dengan visi kami untuk mempercepat pertumbuhan bisnis sambil mengurangi jejak lingkungan kami dan meningkatkan dampak sosial positif kami. Modal kami yang tersedia dan sumber daya lainnya diterapkan untuk mendukung prioritas kami. Kami bertujuan untuk mempertahankan peringkat kredit A tunggal yang kuat dalam jangka panjang.

Dewan Unilever bertanggung jawab secara keseluruhan untuk manajemen risiko dan untuk meninjau efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal Unilever. Dewan telah membentuk struktur organisasi yang jelas dengan akuntabilitas yang terdefinisi dengan baik untuk risiko utama yang dihadapi Unilever dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Struktur organisasi dan distribusi akuntabilitas dan tanggung jawab ini memastikan bahwa setiap negara tempat kami beroperasi memiliki sumber daya dan proses khusus untuk tinjauan risiko dan mitigasi risiko.

Pendekatan Unilever dalam menjalankan bisnis dibingkai oleh tujuan kami. Kode prinsip bisnis kami menetapkan standar perilaku yang kami harapkan dipatuhi oleh semua karyawan. Tanggung jawab sehari-hari untuk memastikan prinsip-prinsip ini diterapkan di seluruh Unilever berada di tangan manajemen senior di berbagai kategori, geografi, dan fungsi. Jaminan kepatuhan terhadap kode prinsip bisnis dan semua kebijakan kode kami

diperoleh setiap tahun dari manajemen Unilever melalui deklarasi kode formal. Dewan secara teratur meninjau risiko dan keputusan signifikan yang dapat berdampak material pada Unilever. Tinjauan ini mempertimbangkan tingkat risiko yang siap diambil oleh Unilever dalam mengejar strategi bisnis dan efektivitas kontrol manajemen yang ada untuk mengurangi eksposur risiko.

Colgate Palmolive: Kerusakan reputasi

Kerusakan reputasi kita dapat berdampak buruk pada bisnis kita. Mempertahankan reputasi kuat kita dengan konsumen dan mitra dagang kita secara global sangat penting untuk menjual produk bermerek kita. Oleh karena itu, kami mencurahkan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk program yang dirancang untuk melindungi dan menjaga reputasi kami. Pihak ketiga menjual versi palsu dari produk kami, yang lebih rendah atau dapat menimbulkan risiko keamanan. Akibatnya, konsumen merek kami dapat mengacaukan produk kami dengan produk palsu ini, yang dapat menyebabkan mereka menahan diri untuk tidak membeli merek kami di masa mendatang.

Publisitas yang merugikan tentang kita atau merek kita mengenai masalah kesehatan, proses hukum atau peraturan, dampak lingkungan, termasuk pengemasan, penggunaan energi dan air dan pengelolaan limbah, atau masalah keberlanjutan lainnya, baik yang pantas maupun tidak, dapat membahayakan reputasi kita. Selain itu, postingan atau komentar negatif tentang kami di situs web media sosial mana pun dapat merusak reputasi kami. Kerusakan pada reputasi kita atau hilangnya kepercayaan konsumen terhadap produk kita karena salah satu alasan ini dapat berdampak buruk pada bisnis, hasil operasi, arus kas, dan kondisi keuangan kita, serta memerlukan sumber daya untuk membangun kembali reputasi kita.

Jika salah satu produk kami, atau bahan mentah yang terkandung dalam produk kami, dianggap atau ditemukan cacat atau tidak aman, kami mungkin perlu menarik kembali beberapa produk kami. Apakah tanggung jawab produk atau klaim pemasaran palsu berhasil atau tidak, atau penarikan diperlukan, pernyataan tersebut dapat memiliki efek yang merugikan, dan publisitas negatif di sekitarnya dapat merusak reputasi dan citra merek kita. Selanjutnya, jika kami mengalami kehilangan atau pengungkapan informasi bisnis atau pemangku kepentingan rahasia sebagai akibat dari pelanggaran sistem teknologi informasi kami atau kegagalan penyedia layanan pihak ketiga, kami dapat mengalami kerugian reputasi, persaingan, dan/atau bisnis.

Sainsbury's dan Tesco: Risiko dan ketidakpastian utama

Tabel di bawah ini memberikan versi deskripsi yang telah diedit dari tiga risiko utama yang dihadapi oleh dua pengecer besar yang berbasis di Inggris. Mereka setuju bahwa ketiga risiko ini telah meningkat sejak laporan dan akun sebelumnya.

Sainsbury's: Risiko dan ketidakpastian utama kami	Tesco: Risiko dan ketidakpastian utama
<p>Proses manajemen risiko sangat selaras dengan strategi kami. Risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari melakukan bisnis.</p>	<p>Kami memiliki proses manajemen risiko yang mapan untuk mengidentifikasi risiko utama yang kami hadapi sebagai bisnis.</p>
<p>Keterlibatan, retensi, dan kemampuan rekan kerja</p> <p>Menarik dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja berbakat dan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan mereka sangat penting untuk efisiensi dan keberlanjutan operasi grup.</p> <p>Penyampaian tujuan strategis, termasuk pengembangan bisnis baru dan kemajuan multi-saluran, meningkatkan risiko kemampuan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan bakat, keahlian dan kemampuan khusus. Selain itu, lingkungan perdagangan yang menantang memerlukan fokus pada operasi yang efisien yang dapat mencakup inisiatif perubahan yang berdampak pada rekan kerja dan menghadirkan risiko hilangnya kepercayaan atau keterlibatan rekan kerja.</p>	<p>Rakyat</p> <p>Kegagalan untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan memotivasi orang-orang terbaik dengan kemampuan yang tepat di semua tingkatan, geografi, dan melalui proses transformasi bisnis dapat membatasi kemampuan kita untuk berhasil.</p> <p>Ada risiko bahwa para pemimpin kita mungkin tidak memainkan peran penting mereka dalam membentuk organisasi yang kita inginkan dan bahwa mereka tidak menginspirasi kinerja hebat dari tim kita.</p>
<p>Keamanan data</p> <p>Keamanan data rahasia pelanggan, kolega, dan perusahaan sangat penting untuk dijaga. Pelanggaran besar keamanan informasi dapat memiliki dampak keuangan dan reputasi negatif yang besar pada bisnis. Lanskap risiko semakin menantang dengan meningkatnya tindakan kejahatan dunia maya yang disengaja yang menargetkan semua pasar dan meningkatkan eksposur risiko.</p>	<p>Keamanan dan privasi data</p> <p>Meningkatnya risiko serangan siber mengancam keamanan data pelanggan, kolega, dan pemasok.</p> <p>Kami harus memastikan bahwa kami memahami jenis data yang kami simpan dan mengamankannya secara memadai untuk mengelola risiko pelanggaran data.</p>
<p>Lingkungan perdagangan dan lanskap kompetitif</p> <p>Manajemen akun perdagangan yang efektif adalah kunci pencapaian target kinerja.</p>	<p>Persaingan dan pasar</p> <p>Jika kami gagal mengatasi tantangan yang berbeda dari pengecer anggaran, pengecer premium, dan pendatang online, hal itu</p>

<p>Prospek sektor telah dan akan tetap menantang.</p> <p>Lingkungan perdagangan yang menantang, deflasi harga pangan dan penurunan harga serta aktivitas pencocokan harga di seluruh sektor dapat berdampak negatif terhadap kinerja.</p>	<p>dapat berdampak buruk pada pangsa pasar dan profitabilitas kami.</p>
---	---

BAB 33

LINGKUNGAN KONTROL

33.1 SIFAT PENGENDALIAN INTERNAL

Sistem pengendalian internal dalam suatu organisasi merupakan komponen penting dalam keberhasilan pengelolaan risikonya. Pengendalian internal berkaitan dengan metode, prosedur, dan pemeriksaan yang ada untuk memastikan bahwa bisnis atau organisasi memenuhi tujuannya. Ada beberapa definisi alternatif pengendalian internal dan beberapa definisi utama disajikan dalam Tabel 33.1. Pengendalian internal dapat dianggap sebagai tindakan yang diambil oleh manajemen untuk merencanakan, mengatur dan mengarahkan kinerja tindakan yang cukup untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan akan tercapai. Ungkapan 'lingkungan kontrol' lebih disukai oleh auditor internal. ISO 31000 mengacu pada 'konteks manajemen risiko'. COSO mengacu pada 'lingkungan internal'. Dalam semua kasus, maksudnya adalah untuk mengacu pada tingkat kematangan organisasi sehubungan dengan aktivitas pengendalian internal. Ketika mengacu pada kegiatan pengendalian internal, penting untuk memiliki definisi tunggal dalam organisasi. Tabel 33.1 menjelaskan beberapa definisi pengendalian internal yang paling terkenal.

ISO Guide 73 mendefinisikan kontrol sebagai ukuran yang memodifikasi risiko. Ini juga menyatakan bahwa kontrol mencakup prosedur, kebijakan, perangkat, praktik, atau tindakan lain apa pun yang mengubah risiko. Panduan 73 juga membuat poin penting bahwa kontrol mungkin tidak selalu memberikan efek modifikasi yang dimaksudkan atau diasumsikan. Pengendalian internal menggabungkan struktur organisasi dan hierarki, serta perencanaan dan penetapan tujuan. Ruang lingkup pengendalian internal meluas ke evaluasi pengendalian yang dirancang untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan melaksanakan strategi, tetapi juga berlaku untuk pengendalian tindakan untuk memastikan bahwa organisasi tidak kehilangan peluang bisnis.

Ketika merancang pengendalian internal yang efektif, organisasi harus melihat pengaturan yang ada untuk mencapai hal-hal berikut:

- pemeliharaan sistem yang andal;
- persiapan informasi yang andal secara tepat waktu;
- pengamanan aset;
- penggunaan sumber daya secara optimal;
- mencegah dan mendeteksi penipuan dan kesalahan.

Kontrol keuangan yang efektif, termasuk pemeliharaan catatan akuntansi yang tepat, merupakan elemen penting dan mapan dari pengendalian internal. Kontrol keuangan ini membantu memastikan bahwa perusahaan tidak terkena risiko keuangan yang tidak perlu dan bahwa informasi keuangan yang digunakan dalam bisnis dan untuk pelaporan publik dapat diandalkan.

Tabel 33.1 Definisi pengendalian internal

Organisasi	Definisi pengendalian internal
CoCo (Kriteria Pengendalian)	Pengendalian internal adalah semua elemen organisasi yang, secara bersama-sama, mendukung orang-orang dalam pencapaian tujuan organisasi. Elemen-elemen tersebut meliputi sumber daya, sistem, proses, budaya, struktur, dan tugas.
COSO	Suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan dalam kategori berikut: <ul style="list-style-type: none"> • efektivitas dan efisiensi operasi; • keandalan pelaporan keuangan; • kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
IIA (Lembaga Auditor Internal)	Seperangkat proses, fungsi, aktivitas, subsistem, dan orang-orang yang dikelompokkan bersama atau secara sadar dipisahkan untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasaran yang efektif.

33.2 TUJUAN PENGENDALIAN INTERNAL

Tujuan utama dari kegiatan pengendalian internal adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Biasanya, pengendalian internal memiliki tujuan berikut:

- menjaga dan melindungi aset organisasi;
- memastikan penyimpanan catatan yang akurat;
- mempromosikan efektivitas dan efisiensi operasional;
- mematuhi kebijakan dan prosedur, termasuk prosedur pengendalian;
- meningkatkan keandalan pelaporan internal dan eksternal;
- memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan;
- menjaga kepentingan pemegang saham/stakeholder.

Sistem pengendalian internal mencakup kegiatan pengendalian internal dan struktur serta tanggung jawab yang terkait dengannya. Tujuan dari sistem pengendalian internal ini adalah untuk memungkinkan direktur mendorong organisasi maju dengan percaya diri, baik di saat-saat baik maupun buruk. Tujuan lebih lanjut dari sistem pengendalian internal dan kegiatan pengendalian internal adalah untuk menjaga sumber daya dan memastikan kecukupan catatan dan sistem akuntabilitas. Tujuan dari lingkungan pengendalian adalah untuk memastikan tanggapan yang konsisten terhadap risiko yang terwujud. Lingkungan pengendalian yang dikembangkan dengan baik juga akan memastikan bahwa tanggapan yang telah direncanakan sebelumnya terhadap situasi krisis dilaksanakan secara efisien dan efektif. Ada sejumlah pendekatan untuk evaluasi lingkungan pengendalian, termasuk LILAC, CoCo dan model kematangan risiko seperti FOIL dan 4Ns, seperti yang dijelaskan dalam Bab 24.

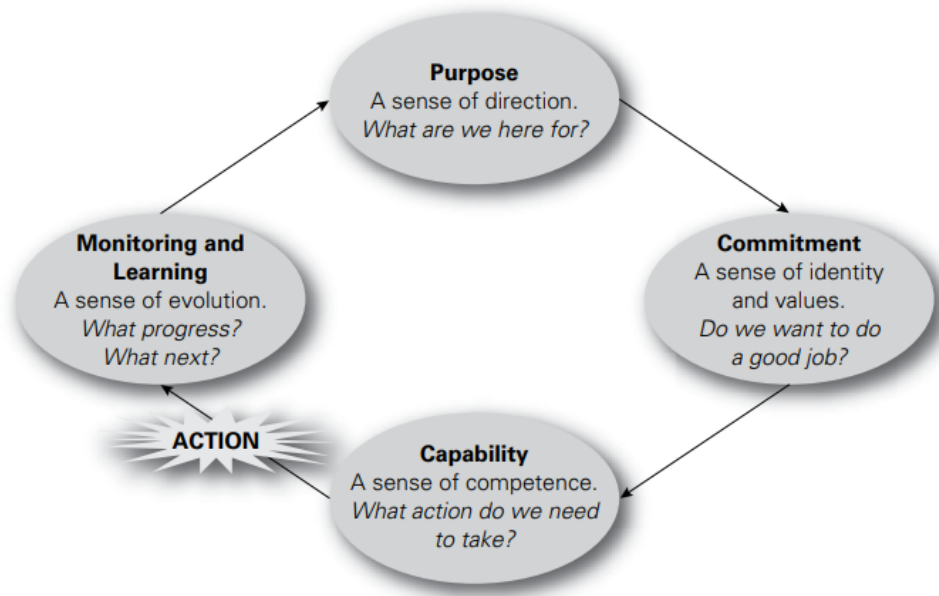
Dalam banyak hal, penggunaan model maturitas akan membantu mengevaluasi status lingkungan pengendalian dalam hal penerapan struktur terpilih yang akan digunakan untuk mendorong perbaikan dalam lingkungan pengendalian dan mencapai tingkat kesadaran risiko yang lebih besar dalam organisasi. . Ringkasnya, model LILAC atau CoCo akan dipilih sebagai sarana untuk mendorong dan mengukur peningkatan dalam lingkungan pengendalian. Tingkat keberhasilan implementasi framework yang dipilih akan tercermin dari tingkat kematangan risiko yang diukur dengan FOIL dan 4Ns yang telah dicapai. Tingkat kedewasaan yang ditingkatkan akan memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil yang lebih canggih dari upaya manajemen risikonya, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.2. Model maturitas risiko dapat digunakan sebagai sarana benchmarking status manajemen risiko suatu organisasi dan target dapat ditetapkan untuk meningkatkan maturitas risiko.

33.3 LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Kerangka Kriteria Pengendalian, atau dikenal sebagai CoCo, yang diproduksi oleh Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) adalah sarana terstruktur untuk mengukur kualitas lingkungan pengendalian dalam suatu organisasi. Lingkungan kontrol, yang oleh kerangka kerja COSO ERM label sebagai 'lingkungan internal', adalah ukuran budaya risiko dalam organisasi. Pandangan yang diambil oleh kerangka kerja CoCo adalah bahwa jika lingkungan pengendalian memuaskan, aktivitas manajemen risiko dan pengendalian internal akan berhasil dan dilakukan dengan tepat.

Struktur kerangka CoCo ditunjukkan pada Gambar 33.1. Kerangka kerja memiliki empat komponen, yang direpresentasikan sebagai siklus berkelanjutan. Komponen tersebut didasarkan pada rasa arah organisasi, rasa identitas dan nilai-nilai, rasa kompetensi dan rasa evolusi. Sejumlah organisasi menggunakan kerangka kerja CoCo sebagai sarana untuk membandingkan kepatuhan dengan komponen pengendalian internal kerangka kerja ERM COSO. Oleh karena itu, pendekatan ini akan didasarkan pada kerangka kerja yang merupakan kombinasi dari CoCo dan tujuh komponen kerangka kerja ERM COSO lainnya. Tabel 33.2 memberikan informasi lebih lanjut tentang persyaratan spesifik dari masing-masing dari empat komponen kerangka kerja CoCo, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

- tujuan;
- komitmen;
- kemampuan;
- pemantauan dan pembelajaran.



Gambar 33.1 Kerangka Kriteria Pengendalian (CoCo)

Alasan di balik CoCo dijelaskan dalam kerangka sebagai berikut:

Seseorang melakukan tugas dipandu oleh pemahaman tentang tujuannya dan didukung oleh kemampuan. Orang tersebut membutuhkan rasa komitmen untuk melakukan tugas dengan baik. Orang tersebut memantau kinerjanya dan lingkungan eksternal untuk belajar bagaimana caranya melakukan tugas dengan lebih baik dan setiap perubahan yang diperlukan. Dalam setiap organisasi orang, inti dari kontrol adalah empat komponen yang disebutkan di atas.

Ada kesamaan antara pendekatan CoCo dan ukuran LILAC dari kesadaran risiko atau budaya risiko yang telah disebutkan sebelumnya. Pendekatan LILAC menyarankan bahwa kegiatan manajemen risiko akan tertanam ketika budaya risiko menampilkan kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas dan komunikasi. Organisasi individu harus memutuskan bagaimana mereka ingin mengukur lingkungan pengendalian/budaya sadar risiko dalam organisasi. Apapun metode yang digunakan untuk mengukur budaya risiko, tidak diragukan lagi bahwa itu sangat penting untuk keberhasilan penerapan manajemen risiko.

CoCo adalah kerangka pengendalian internal, tetapi dijelaskan dalam bab ini karena merupakan kerangka kerja yang mapan. Ada antarmuka yang kuat antara aktivitas manajemen risiko dan pengendalian internal, dan oleh karena itu kerangka kerja CoCo menyediakan sarana yang berguna untuk mengevaluasi budaya risiko suatu organisasi. CoCo mendefinisikan tiga tujuan utama pengendalian:

- efektivitas dan efisiensi operasi;
- keandalan pelaporan internal dan eksternal;
- kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku serta kebijakan internal.

Tabel 33.2 Komponen kerangka kerja CoCo

<p>Tujuan</p> <p>Tujuan harus ditetapkan dan dikomunikasikan.</p> <p>Risiko internal dan eksternal yang signifikan harus diidentifikasi dan dinilai.</p> <p>Kebijakan harus ditetapkan, dikomunikasikan dan dipraktikkan.</p> <p>Rencana harus ditetapkan dan dikomunikasikan.</p> <p>Rencana harus mencakup target dan indikator kinerja yang terukur.</p>
<p>Komitmen</p> <p>Nilai-nilai etika bersama harus ditetapkan, dikomunikasikan, dan dipraktikkan.</p> <p>Kebijakan SDM harus konsisten dengan nilai-nilai etika.</p> <p>Wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas harus didefinisikan dengan jelas.</p> <p>Rasa saling percaya harus dibina untuk mendukung arus informasi.</p>
<p>Kemampuan</p> <p>Orang harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan alat yang diperlukan.</p> <p>Proses komunikasi harus mendukung nilai-nilai organisasi.</p> <p>Informasi yang cukup dan relevan harus diidentifikasi dan dikomunikasikan.</p> <p>Keputusan dan tindakan dalam organisasi harus dikoordinasikan.</p> <p>Kegiatan pengendalian harus dirancang sebagai bagian integral dari organisasi.</p>
<p>Pemantauan dan pembelajaran</p> <p>Lingkungan harus dipantau untuk mengevaluasi kembali pengendalian.</p> <p>Kinerja harus dipantau terhadap target.</p> <p>Asumsi di balik tujuan harus ditantang secara berkala.</p> <p>Kebutuhan informasi dan sistem informasi terkait harus dinilai kembali.</p> <p>Prosedur harus ditetapkan untuk memastikan tindakan yang tepat terjadi.</p> <p>Manajemen harus secara berkala menilai efektivitas pengendalian.</p>

33.4 FITUR LINGKUNGAN KONTROL

Ada perbedaan signifikan antara COSO dan CoCo, serta beberapa kesamaan utama. CoCo memiliki pendekatan yang lebih luas untuk lingkungan kontrol daripada yang ditetapkan dalam COSO. Untuk memberikan dua contoh pendekatan yang lebih luas di CoCo, diakui bahwa kontrol diperlukan dalam penetapan tujuan, perencanaan strategis dan tindakan korektif; itu juga mengakui bahwa lingkungan pengendalian suatu organisasi penting ketika membuat keputusan. Ketika melakukan evaluasi lingkungan pengendalian menggunakan struktur CoCo, perusahaan dapat menemukan bahwa skor yang baik diperoleh untuk tujuan, komitmen dan kemampuan organisasi. Namun, skor untuk komponen pemantauan dan pembelajaran mungkin tidak cukup baik. Informasi ini akan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi bahwa ia perlu lebih memperhatikan bidang tujuan yang menantang dan asumsi yang ada di belakangnya. Audit pengendalian yang lebih baik dan tinjauan manajemen senior terstruktur terhadap manajemen risiko dan aktivitas pengendalian internal kemudian dapat diperkenalkan.

Perbedaan utama dalam pendekatan antara COSO dan CoCo adalah bahwa CoCo lebih eksplisit tentang isu-isu berikut:

- identifikasi kebutuhan untuk memanfaatkan peluang;
- mitigasi kelemahan ketahanan bisnis;
- pentingnya kepercayaan individu terhadap kualitas lingkungan pengendalian;
- kebutuhan untuk secara berkala menantang asumsi.

Ada dua versi COSO, dan kerangka kerja COSO ERM (2004) yang dibahas secara rinci dalam buku ini. Pengendalian Internal COSO awalnya diterbitkan pada tahun 1992, tetapi diperbarui pada tahun 2013 dan komponen pertama dari kerangka Pengendalian Internal COSO disebut lingkungan pengendalian. Ciri-ciri lingkungan pengendalian yang dianggap penting oleh COSO Internal Control dapat diringkas sebagai berikut:

- organisasi berkomitmen pada integritas dan nilai-nilai etika;
- dewan memiliki pengawasan pengembangan dan kinerja pengendalian internal;
- manajemen menetapkan struktur, jalur pelaporan, wewenang dan tanggung jawab;
- organisasi berusaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten; dan
- organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal.

Komponen budaya risiko yang baik

Budaya risiko yang baik secara konsisten mendukung kesadaran risiko, perilaku, dan penilaian yang tepat tentang pengambilan risiko dalam kerangka tata kelola risiko yang kuat. Budaya risiko yang baik mendukung manajemen risiko yang efektif, mendorong pengambilan risiko yang tepat, dan memastikan bahwa risiko yang muncul atau aktivitas pengambilan risiko di luar selera risiko diakui, dinilai, ditingkatkan, dan ditangani.

Budaya risiko yang baik harus menekankan pentingnya memastikan bahwa: 1) keseimbangan risiko-imbalance yang sesuai dengan selera risiko tercapai saat mengambil risiko; 2) ada sistem kontrol yang efektif sesuai dengan skala dan kompleksitas organisasi; 3) kualitas model risiko, akurasi data, kemampuan alat yang tersedia untuk mengukur risiko secara akurat, dan pembenaran untuk pengambilan risiko dapat ditantang; dan 4) semua pelanggaran batas, penyimpangan dari kebijakan yang ditetapkan, dan insiden operasional diselidiki dengan tindakan disipliner yang proporsional bila diperlukan.

33.5 PENGENDALIAN INTERNAL KERANGKA COCO

Komponen pertama dari kerangka CoCo berkaitan dengan penetapan dan komunikasi tujuan, risiko internal dan eksternal yang signifikan yang dihadapi oleh organisasi dan kebijakan yang dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Rencana untuk membantu pencapaian tujuan dan pencantuman target dan indikator kinerja yang terukur juga merupakan aspek penting dari komponen tujuan CoCo. Saat menetapkan dan menganalisis tujuan organisasi, CoCo menjelaskan bahwa risiko dan peluang yang dihadapi organisasi harus dianalisis secara rinci. Pentingnya penilaian risiko dan ketahanan organisasi ditekankan, bersama dengan pentingnya mengenali sumber dan asal-usul risiko.

Komponen komitmen CoCo berkaitan dengan nilai-nilai etika bersama, termasuk integritas. Hal ini juga berkaitan dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dan komunikasi di seluruh organisasi. Wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas juga

termasuk, bersama-sama dengan persyaratan untuk mencapai suasana saling percaya. Komponen kapabilitas CoCo berkaitan dengan fakta bahwa orang harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi, serta nilai-nilainya. Informasi relevan yang memadai harus diidentifikasi dan dikomunikasikan, bersama dengan keputusan dan tindakan dari berbagai bagian organisasi. Kegiatan harus dikoordinasikan dan dirancang sebagai bagian integral dari organisasi.

Komponen pemantauan dan pembelajaran kerangka CoCo berkaitan dengan lingkungan eksternal dan internal dan fakta bahwa mereka harus dipantau untuk mendapatkan informasi. Kinerja harus dipantau terhadap target dan indikator dan asumsi di balik tujuan organisasi harus ditantang secara berkala.

Kebutuhan informasi dan sistem informasi terkait harus dinilai ketika tujuan berubah, dan prosedur harus ditetapkan dan dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan perubahan yang tepat terjadi dalam keadaan ini. Akhirnya, manajemen harus secara berkala menilai efektivitas pengendalian dalam organisasi dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemangku kepentingan yang tepat. Contoh organisasi yang mengevaluasi lingkungan pengendaliannya disajikan dalam kotak di halaman berikutnya.

Mengevaluasi lingkungan kontrol

Banyak organisasi telah menciptakan formula mereka sendiri untuk mendidik karyawan tentang mengapa kontrol itu penting dan apa artinya mengadopsi tindakan tersebut bagi mereka. Elemen umum di antara organisasi-organisasi ini adalah komitmen oleh manajemen senior yang menganut model pengendalian internal. Canada Post Corporation menggunakan delapan pengelompokan utama untuk mengevaluasi lingkungan pengendalian, sebagai berikut:

- kepemimpinan;
- perencanaan;
- fokus pelanggan;
- fokus orang;
- manajemen proses;
- kemitraan;
- kinerja bisnis;
- perbaikan terus-menerus.

Selama lokakarya penilaian diri, para eksekutif menerima hasil akhir dari semua pekerjaan audit yang dilakukan sepanjang tahun. Kelompok tersebut kemudian mendiskusikan tujuan bisnis untuk tahun mendatang dan risiko yang dapat mengganggu pencapaiannya. Para peserta menilai diri mereka sendiri pada skala 1 sampai 10 untuk setiap kriteria. Audit internal kemudian membandingkan informasi yang diterimanya langsung dari proses bisnis dengan informasi yang diperoleh kelompok tentang proses tersebut selama lokakarya lainnya.

Dengan menggunakan hasil lokakarya, audit internal mengembangkan opini audit atas efektivitas pengendalian dan rencana audit untuk tahun mendatang. Selain itu, audit internal memberikan ringkasan hasil kepada dewan direksi untuk dipertimbangkan dalam sesi perencanaan strategisnya. Laporan tersebut mencakup komentar tentang lima risiko tertinggi perusahaan dan lima kontrol terlemah.

33.6 BUDAYA KESELAMATAN YANG BAIK

Memastikan budaya sadar risiko dalam organisasi sangat penting. Budaya sadar risiko akan tercapai ketika semua anggota staf dan manajemen memahami dan menerima pentingnya manajemen risiko yang memadai. Selain itu, manajemen dan staf perlu memahami peran yang akan mereka mainkan dalam keberhasilan pengelolaan risiko dan memiliki keinginan untuk memenuhi peran itu dengan antusias. Ada banyak cara di mana budaya sadar risiko dapat ditunjukkan. Jelas, salah satu cara untuk menunjukkan budaya seperti itu adalah dengan mencapai nilai tinggi dalam analisis CoCo. COSO ERM juga memiliki komponen lingkungan internal, meskipun komponen ini tidak sekomprehensif kerangka CoCo. Namun demikian, evaluasi lingkungan internal dan tingkat kesadaran risiko dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja COSO ERM.

Banyak organisasi menganggap kombinasi COSO dan CoCo sebagai cara ideal untuk menggabungkan pendekatan terperinci untuk mengukur budaya dalam CoCo dengan pendekatan COSO yang lebih lengkap. ISO 31000 mengacu pada konteks manajemen risiko. Konteks memiliki tiga komponen dalam ISO 31000, dijelaskan sebagai konteks internal, konteks eksternal dan konteks manajemen risiko. Bersama-sama, analisis ketiga konteks ini akan memberikan informasi tentang status budaya sadar risiko dalam organisasi. Bagian dari budaya sadar risiko yang baik adalah budaya keselamatan yang kuat. Setelah kecelakaan kereta api besar di Ladbroke Grove dekat stasiun kereta api London Paddington pada tahun 1999, Ladbroke Grove Inquiry mendengar berbagai definisi dari kata 'budaya'. Penasehat Penyelidik menyampaikan bahwa:

Budaya keselamatan yang baik adalah produk dari nilai-nilai individu dan kelompok, dari sikap dan pola perilaku yang mengarah pada komitmen terhadap manajemen kesehatan dan keselamatan organisasi. Organisasi dengan budaya keselamatan yang positif dicirikan oleh komunikasi yang didasarkan pada rasa saling percaya, dengan persepsi bersama tentang pentingnya keselamatan dan dengan keyakinan pada efisiensi tindakan pencegahan.

Penelitian oleh Eksekutif Kesehatan dan Keselamatan ke dalam komponen budaya keselamatan menghasilkan laporan rinci dan komponen kunci dari budaya keselamatan diidentifikasi sebagai kepemimpinan, keterlibatan, pembelajaran, akuntabilitas dan komunikasi. Hal ini memunculkan akronim LILAC, yang dijelaskan secara lebih rinci dalam Bab 24. Ini merupakan pendekatan alternatif untuk tujuan, komitmen, kemampuan, pemantauan dan komponen pembelajaran dari kerangka CoCo.

BAB 34

TEKNIK PENJAMINAN RISIKO

34.1 KOMITE AUDIT

Semakin banyak organisasi telah memutuskan bahwa adalah tepat untuk memiliki komite audit. Hampir selalu, komite audit terdiri dari direktur non-eksekutif, dengan direktur eksekutif senior yang hadir dalam rapat komite audit. Itu diketuai oleh direktur non-eksekutif, sering disebut sebagai direktur non-eksekutif utama, tetapi biasanya bukan ketua non-eksekutif organisasi. Komite audit umumnya tidak dianggap sebagai sub-komite dewan, tetapi memiliki status dan senioritas yang memungkinkan komite audit untuk mengevaluasi semua aktivitas dalam organisasi, termasuk aktivitas dewan itu sendiri.

Meskipun komite audit dapat dianggap sebagai penjaga kepatuhan dalam organisasi, kerangka acuan biasanya jauh lebih luas dari sekedar kepatuhan. Dewan organisasi akan bertanggung jawab atas tata kelola di seluruh organisasi, termasuk mengoordinasikan aktivitas fungsi manajemen risiko spesialis. Dengan cara ini, dewan bertanggung jawab atas garis pertahanan pertama dan kedua. Dengan kata lain, dewan bertanggung jawab atas tata kelola dan komponen risiko tata kelola, risiko, dan kepatuhan. Komite audit berada dalam posisi untuk mengevaluasi standar tata kelola dalam organisasi, memastikan bahwa manajemen risiko menerima perhatian yang tepat, dan mencari jaminan atas tingkat kepatuhan yang dicapai dalam organisasi. Peran komite audit mungkin jauh lebih luas dari ini, dan termasuk evaluasi pengaturan tata kelola dewan itu sendiri. Banyak organisasi besar membentuk komite terpisah untuk membuat penunjukan senior, termasuk penunjukan ke dewan. Komite ini biasanya disebut sebagai komite nominasi. Demikian pula, banyak organisasi besar akan memiliki komite yang bertanggung jawab untuk menetapkan struktur remunerasi dan tunjangan yang akan berlaku di seluruh organisasi.

Adanya komite nominasi atau remunerasi yang terpisah tidak mengurangi peran dan tanggung jawab komite audit. Nominasi dan remunerasi, serta beberapa komite lainnya, akan menjadi sub-komite dewan dan kemungkinan memiliki keanggotaan eksekutif dan non-eksekutif bersama. Dalam meninjau efektivitas dewan, komite audit juga akan mengevaluasi efektivitas sub-komite. Mengingat peran ini, komite audit akan mempertahankan posisinya sebagai pemantau utama tata kelola, risiko, dan kepatuhan di seluruh operasi. Komite audit akan mencari jaminan yang berkaitan dengan semua aspek strategi, taktik, operasi dan kepatuhan organisasi.

Hasil dan dampak dari aktivitas manajemen risiko sering dilaporkan ke komite audit di sebuah organisasi besar. Komite audit memiliki berbagai tanggung jawab, termasuk kewajiban untuk memperoleh jaminan risiko yang memadai dalam organisasi. Tabel 34.1 memberikan daftar tanggung jawab khas komite audit. Komite audit harus badan non-eksekutif yang tidak memiliki tanggung jawab eksekutif untuk manajemen risiko. Demikian pula, mereka seharusnya tidak memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi risiko signifikan atau mengidentifikasi dan menerapkan pengendalian kritis. Fungsi komite audit adalah untuk mencari jaminan risiko dan memeriksa bahwa prosedur untuk mengidentifikasi risiko yang

signifikan sudah sesuai. Komite audit harus memvalidasi bahwa risiko signifikan telah diidentifikasi dengan benar, serta mencari jaminan bahwa pengendalian kritis telah diterapkan dengan benar.

Komite audit berkaitan dengan pengendalian internal dalam organisasi. Kontrol internal dijelaskan dalam panduan Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris sebagai keseluruhan sistem kontrol, keuangan dan lainnya, yang ditetapkan untuk memberikan jaminan yang wajar atas kontrol internal yang efektif dan efisien serta kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan. Penting untuk mempertimbangkan peran komite audit dalam kaitannya dengan persyaratan Kode Tata Kelola Perusahaan Inggris. Kode ini hanya berlaku untuk perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek London, meskipun prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam kode tersebut tampaknya mendapatkan penerimaan dan penerapan yang lebih luas. Salah satu persyaratannya adalah bahwa perusahaan tanpa fungsi audit internal harus meninjau kebutuhan departemen semacam itu secara rutin. Bahkan jika persyaratan ini tidak berlaku untuk suatu organisasi, komite audit masih layak untuk memastikan bahwa ia dapat sepenuhnya menanggapi pertanyaan-pertanyaan ini, dengan memastikan bahwa informasi yang diperlukan dikumpulkan. Komponen penting dari persyaratan tata kelola adalah pengakuan atas keterbatasan pengendalian internal.

Tabel 34.1 Tanggung jawab komite audit

<p>Audit eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> • merekomendasikan penunjukan dan penunjukan kembali auditor eksternal • meninjau kinerja dan efektivitas biaya auditor eksternal • meninjau kualifikasi, keahlian, dan independensi auditor eksternal • meninjau dan mendiskusikan laporan dari auditor eksternal
<p>Audit internal</p> <ul style="list-style-type: none"> • meninjau audit internal dan hubungannya dengan auditor eksternal • meninjau dan menilai rencana audit internal tahunan • segera meninjau semua laporan dari auditor internal • meninjau tanggapan manajemen terhadap temuan auditor internal • kegiatan peninjauan, sumber daya, dan efektivitas audit internal
<p>Laporan keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • meninjau hasil keuangan tahunan dan setengah tahun • mengevaluasi laporan tahunan terhadap persyaratan kode tata kelola • meninjau pengungkapan oleh CEO dan CFO selama sertifikasi laporan tahunan
<p>Laporan peraturan</p> <ul style="list-style-type: none"> • meninjau pengaturan untuk menghasilkan akun yang diaudit • memantau dan meninjau standar manajemen risiko dan pengendalian internal • mengembangkan kode etik untuk CEO dan peran manajemen senior lainnya • meninjau kecukupan proses manajemen risiko setiap tahun • menerima laporan tentang litigasi, komitmen keuangan, dan kewajiban lainnya

- menerima laporan tentang masalah apa pun yang diangkat oleh aktivitas pelaporan pelanggaran

34.2 PERAN MANAJEMEN RISIKO

Kebijakan manajemen risiko harus menetapkan peran dan tanggung jawab untuk manajemen risiko dan pengendalian internal. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk memenuhi kewajiban wajib, memberikan jaminan, mendukung pengambilan keputusan dan membantu memastikan efektivitas dan efisiensi proses inti (MADE2). Ketika mengalokasikan tanggung jawab manajemen risiko, pertimbangan harus diberikan sehubungan dengan setiap risiko signifikan yang dihadapi oleh organisasi pada alokasi tanggung jawab yang terpisah untuk:

- menentukan strategi;
- merancang kontrol;
- kepatuhan audit.

Misalnya, departemen kantor pusat dapat memutuskan tingkat keamanan yang sesuai untuk suatu organisasi. Desain kontrol yang sesuai mungkin menjadi tanggung jawab departemen produksi. Hal ini tepat karena risiko keamanan mungkin merupakan bagian integral dari produksi yang perlu berada di bawah kepemilikan departemen produksi. Di organisasi lain, mungkin tepat jika pengaturan keamanan dirancang oleh penasihat keamanan spesialis atau kepala keamanan dalam perusahaan. Audit kepatuhan terhadap pengaturan keamanan kemungkinan menjadi tanggung jawab departemen audit internal. Bahkan dalam organisasi kecil, tanggung jawab manajemen risiko penipuan mungkin penting untuk dipisahkan antara karyawan atau departemen yang berbeda.

Dalam badan amal kecil, misalnya, mungkin tepat bagi anggota dewan non-eksekutif untuk melakukan audit pengendalian internal dan dengan demikian memberikan pandangan objektif tentang efisiensi dan efektivitas pengendalian keuangan internal yang ada di organisasi. Peran manajer risiko dalam alokasi tanggung jawab ini harus menjadi peran fasilitasi. Manajer risiko dapat memfasilitasi lokakarya yang dirancang untuk mengidentifikasi risiko penipuan dalam organisasi dan mengalokasikan tanggung jawab untuk mengendalikannya. Namun, manajer risiko tidak dapat bertanggung jawab untuk menerapkan kontrol atau mengaudit kepatuhan. Manajemen risiko dan audit internal harus membatasi peran mereka pada evaluasi efektivitas pengendalian dan membantu identifikasi apakah tindakan pengendalian tambahan dan/atau berbeda harus diterapkan. Manajer risiko harus menyadari nilai tambah dari audit internal, sebagaimana diuraikan dalam kotak teks di bawah ini.

nilai tambah dari audit internal

Meskipun apa yang merupakan aktivitas nilai tambah akan bervariasi berdasarkan banyak faktor, ada beberapa aturan umum yang berlaku di semua bidang. Empat faktor yang dapat membantu auditor menentukan apa yang akan menambah nilai paling besar bagi organisasi mereka adalah:

- pengetahuan tentang organisasi, termasuk budaya, pemain kunci, dan lingkungan kompetitifnya;

- keberanian untuk berinovasi dengan cara yang tidak diharapkan dan mungkin tidak diinginkan oleh pemangku kepentingan;
- kemampuan untuk beradaptasi dengan organisasi dengan cara yang melebihi harapan pemangku kepentingan;
- pengetahuan tentang praktik-praktik yang secara umum dianggap sebagai nilai tambah oleh profesi.

Tiga dari faktor ini (pengetahuan organisasi, keberanian dan kemampuan untuk beradaptasi) adalah kompetensi dan kualitas pribadi yang sebagian besar sudah cukup jelas. Namun, pengetahuan tentang praktik yang dianggap sebagai nilai tambah oleh profesi merupakan tantangan profesional berkelanjutan bagi auditor internal.

34.3 JAMINAN RISIKO

Penjaminan risiko merupakan komponen penting dari keseluruhan proses manajemen risiko. Komite audit akan mencari jaminan bahwa semua risiko signifikan telah dikelola secara memadai dan bahwa semua pengendalian kritis efektif dan telah diterapkan secara efisien.

Tabel 34.2 Sumber jaminan risiko

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran budaya – dengan menggunakan kerangka kerja yang diakui seperti CoCo atau COSO untuk mendapatkan evaluasi kuantitatif dari lingkungan pengendalian. • Laporan audit – dihasilkan oleh audit internal dan auditor eksternal tentang berbagai masalah termasuk penilaian risiko, implementasi, kepatuhan, dan pelatihan. • Laporan unit – tentang isu-isu seperti indikator kinerja risiko, CRSA, tanggapan terhadap rekomendasi audit dan laporan tentang insiden yang telah terjadi. • Kinerja unit – pada masalah terkait risiko, kerugian, kelemahan signifikan dalam tindakan pengendalian dan rincian kerugian material yang diderita oleh unit. • Dokumentasi unit – tentang topik-topik seperti kebijakan manajemen risiko, kebijakan kesehatan dan keselamatan, rencana kelangsungan bisnis, dan rencana pemulihan bencana. |
|--|

Sering ada diskusi di komite audit tentang 'seberapa serius departemen tertentu mengambil manajemen risiko dan pengendalian internal'. Manajer risiko dan auditor internal pasti akan dapat memberikan pendapat. Namun, apa yang akan dibutuhkan oleh komite audit adalah evaluasi yang objektif atas kinerja departemen tersebut. Evaluasi obyektif dari budaya risiko dalam departemen ini akan menjadi dasar asurans utama bagi komite audit. Ada sumber jaminan lain yang tersedia untuk komite audit dan ini tercantum dalam Tabel 34.2. Sesuai dengan sifat organisasi, komite audit mungkin bergantung pada beberapa atau semua sumber jaminan ini. Penjaminan risiko juga tersedia dari auditor eksternal, meskipun ini mungkin terbatas pada validasi proses akuntansi dan kinerja keuangan.

Assurance juga akan diperlukan sehubungan dengan aktivitas manajemen risiko itu sendiri. Tahap tinjauan dan pemantauan proses manajemen risiko biasanya direpresentasikan sebagai lingkaran informasi dan pengalaman yang memberikan umpan balik ke awal proses.

Ketika mempertimbangkan kegiatan tinjauan dan pemantauan yang perlu dilakukan, tahapan berikut harus diingat:

- tinjauan proses saat beroperasi dalam organisasi;
- tinjauan standar pengendalian risiko yang berlaku;
- tinjauan tingkat keberhasilan dalam mengurangi eksposur risiko;
- tinjauan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan bisnis;
- tinjauan tentang mengapa strategi, proyek, atau operasi berisiko tinggi berhasil;
- penyampaian jaminan risiko di seluruh rangkaian kegiatan ini.

Ketika sebuah perusahaan berencana untuk meminjam lebih banyak uang dari bank, mungkin akan diminta untuk menunjukkan bagaimana dewan memperoleh jaminan bahwa manajemen risiko yang signifikan memuaskan. Sumber jaminan yang tersedia mungkin termasuk:

- evaluasi budaya risiko organisasi;
- kualitas laporan audit yang dihasilkan oleh audit internal;
- kualitas laporan yang dihasilkan oleh berbagai departemen;
- keberhasilan bisnis secara keseluruhan dari masing-masing departemen.

Perusahaan dapat memutuskan bahwa laporan dari audit internal dan kualitas laporan dari departemen akan menjadi dasar penjaminan risiko. Perusahaan juga bisa memperkenalkan prosedur penilaian mandiri risiko (CRSA) yang akan didasarkan pada komponen sebagaimana diatur dalam panduan risiko 2014 yang diterbitkan oleh Dewan Pelaporan Keuangan. Area kelemahan yang diidentifikasi dalam pengembalian CRSA akan dilaporkan ke komite eksekutif dan tindakan perbaikan akan diperlukan. Semua tindakan ini akan memberikan jaminan yang lebih besar kepada dewan dan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik untuk mengamankan dana tambahan dari bank.

Saat mempertimbangkan jaminan risiko, organisasi perlu mengevaluasi berbagai masalah, tergantung pada apakah evaluasi tersebut terkait dengan strategi, taktik, operasi, atau kepatuhan. Jaminan atas manajemen risiko bahaya yang memadai dapat dicapai dengan evaluasi kinerja risiko bahaya dari departemen tersebut. Tergantung pada prioritas risiko organisasi, dewan atau komite audit mungkin memerlukan laporan tahunan tentang risiko bahaya tertentu. Karena pentingnya kesehatan dan keselamatan di tempat kerja, dewan biasanya menerima laporan tahunan tentang kinerja keselamatan. Demikian juga, komite audit akan ingin menerima laporan tahunan tentang insiden penipuan yang telah terdeteksi dalam organisasi. Ini terutama berlaku untuk organisasi yang menangani uang tunai dalam jumlah besar.

Risiko yang berkaitan dengan ketidakpastian, dan khususnya dengan penyelesaian proyek yang berhasil, sering kali menjadi subjek tinjauan oleh dewan atau komite audit. Dalam organisasi besar, biasanya memiliki tinjauan pasca-implementasi proyek. Misalnya, jika dewan perusahaan ritel telah mengesahkan pembukaan toko baru, komite audit akan meminta peninjauan penyelesaian proyek pembukaan toko. Tinjauan pasca implementasi ini akan mengevaluasi apakah proyek telah selesai tepat waktu, sesuai anggaran, dan sesuai

spesifikasi. Hal ini juga umum untuk komite audit untuk meminta review pasca-implementasi lebih lanjut dari perdagangan 12 bulan pertama dari toko baru.

Penjaminan risiko yang terkait dengan strategi/peleuang lebih sulit dan agak kurang berkembang dengan baik. Namun demikian, semakin banyak contoh organisasi yang melakukan evaluasi peluang. Hal ini menjadi semakin umum di perusahaan konsultan profesional. Ketika prospek bisnis baru muncul, banyak perusahaan konsultan profesional memiliki komite peninjau peluang yang memutuskan apakah organisasi ingin menawarkan layanannya kepada prospek klien. Jenis evaluasi peluang ini pada awalnya dapat dicapai dengan melampirkan penilaian risiko pada proposal bisnis baru.

34.4 KELUARAN MANAJEMEN RISIKO

Ketika bekerja sama, manajemen risiko dan audit internal harus selalu berkonsentrasi pada output dari proses manajemen risiko dan dampak yang dicari. Kontribusi manajemen risiko adalah untuk memastikan peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi, dan ini juga merupakan niat yang dinyatakan dari kegiatan audit internal. Secara keseluruhan, keluaran manajemen risiko/audit internal dimaksudkan untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi dalam empat bidang penting yaitu strategi, taktik, operasi, dan kepatuhan (STOC) yang efektif dan efisien. Keluaran ini akan dicapai dengan memastikan gangguan minimum terhadap operasi rutin dari risiko bahaya, bersama dengan pemilihan proses efektif yang sesuai untuk organisasi. Pemilihan proses yang efektif memerlukan pengambilan keputusan yang terinformasi dan desain serta pelaksanaan proyek yang berhasil. Manajemen risiko dan audit internal harus bekerja sama untuk mencapai hasil ini.

Keputusan paling penting yang diambil oleh sebuah organisasi berkaitan dengan strategi. Manajemen risiko dan audit internal keduanya memiliki peran dalam membantu organisasi mencapai keputusan strategis yang menghasilkan pengembangan strategi yang efektif dan efisien. Misalnya, manajemen risiko harus memastikan bahwa lokakarya penilaian risiko membahas keputusan strategis dan audit internal harus mengevaluasi kualitas prosedur pengambilan keputusan strategis.

Output yang dibutuhkan dari manajemen risiko/audit internal dapat diringkas sebagai pemenuhan kewajiban wajib, memberikan jaminan, mendukung pengambilan keputusan dan memastikan adanya proses inti yang efektif dan efisien (MADE2). Manajemen risiko dan audit internal harus bekerja sama untuk mencapai hasil ini. Perhatian harus selalu diberikan pada keinginan audit internal untuk tetap independen dari manajemen eksekutif saat mereka memenuhi kegiatan mereka. Kebutuhan untuk mempertahankan independensi ini adalah alasan lain mengapa audit internal tidak boleh terlalu terlibat dalam peran dan tanggung jawab eksekutif yang terkait dengan manajemen risiko.

34.5 MENGONTROL PENILAIAN MANDIRI RISIKO

Selain melakukan audit fisik, departemen audit internal akan sering memfasilitasi prosedur sertifikasi kontrol diri. Self-certification of controls adalah pengaturan di mana manajemen senior lokal menyelesaikan pengembalian reguler (seringkali tahunan) yang mengkonfirmasi rincian tingkat jaminan risiko yang telah dicapai di departemen. Jenis

sertifikasi mandiri ini umumnya dikenal sebagai penilaian risiko kontrol (CRSA) dan sering dilakukan sebagai pengembalian elektronik atau direkam di intranet organisasi. Kuesioner untuk penilaian mandiri risiko pengendalian dapat didasarkan pada kriteria yang ditetapkan dalam COSO, CoCo atau kerangka pengendalian internal lain yang relevan, seperti panduan risiko 2014 dari Dewan Pelaporan Keuangan Inggris (FRC).

Selain memberikan konfirmasi tingkat pengendalian internal dan jaminan risiko yang memadai, pengembalian CRSA juga dapat memberikan rincian situasi di mana kelemahan signifikan dalam pengendalian telah diidentifikasi. Informasi ini akan memungkinkan auditor internal untuk mengidentifikasi area di mana kontrol tambahan mungkin diperlukan. Selain itu, selain mengidentifikasi kelemahan yang signifikan, pengembalian CRSA dapat memerlukan informasi tentang kegagalan material yang telah terjadi. Tes benchmark untuk mengidentifikasi kegagalan material harus disediakan dan akan jauh lebih rendah daripada tes materialitas yang diterapkan oleh auditor eksternal. Misalnya, sebuah organisasi yang telah menetapkan uji materialitas pada £ 1 juta mungkin memerlukan laporan pengembalian CRSA dari setiap kegagalan dalam kontrol yang mengakibatkan insiden/kerugian lebih dari £ 100.000 di tingkat departemen.

Pendekatan Ke Crsa

Eksekutif telah merekomendasikan penggunaan latihan 'penilaian risiko sendiri' (control risk self-assessment/CRSA) tahunan, yang akan dilakukan oleh audit internal, sebagai bagian dari tinjauan tahunan tata kelola perusahaan. Setiap tahun sampel kebijakan tata kelola akan dipilih oleh panel tata kelola untuk dimasukkan dalam pelaksanaan CRSA. Penjaga kebijakan akan diminta untuk membantu merumuskan kuesioner dan melaporkan kembali umpan balik yang diterima dari layanan ke audit internal. Temuan-temuan dari pelaksanaan CRSA, bersama dengan penilaian kepatuhan terhadap masing-masing prinsip pendukung dan pekerjaan yang dilakukan oleh audit internal sesuai dengan rencana audit tahunan akan disatukan ke dalam pernyataan tata kelola tahunan, untuk ditinjau oleh panel tata kelola, komite audit dan komite eksekutif.

34.6 MANFAAT PENJAMINAN RISIKO

Tata kelola perusahaan merupakan perhatian utama bagi semua organisasi dan pemangku kepentingannya. Oleh karena itu, penjaminan risiko tidak boleh menjadi latihan administratif atau kotak centang. Organisasi perlu menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan adalah prioritas bagi manajemen. Banyak organisasi menyadari perlunya keterbukaan pelaporan risiko. Hal ini membutuhkan kegiatan komunikasi yang efektif untuk dilakukan setiap saat. Setelah terjalannya kegiatan komunikasi yang baik, organisasi perlu memastikan adanya pesan-pesan positif yang ingin dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan. Melakukan kegiatan penjaminan risiko akan memberikan jaminan kepada semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pemasok, pelanggan, departemen pemerintah, audit eksternal dan audit internal, seperti yang dijelaskan dalam kotak teks di atas.

Memperoleh jaminan risiko merupakan bagian penting dari pengaturan tata kelola perusahaan untuk semua organisasi, serta bermanfaat bagi proses inti strategis, taktis,

operasional, dan kepatuhan (STOC), aktivitas, dan keputusan organisasi. Manfaat dari jaminan risiko yang memadai adalah:

- membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan;
- memberikan jaminan kepada sponsor dan pemodal;
- menunjukkan praktik yang baik kepada regulator;
- mencegah kejutan keuangan dan lainnya;
- mengurangi kemungkinan kerusakan reputasi;
- mendorong budaya risiko dalam organisasi;
- memungkinkan pendelegasian wewenang yang lebih aman.

Tingkat Jaminan Risiko

Sementara pekerjaan auditor eksternal tidak terutama dilakukan untuk kepentingan organisasi, komite audit dan penjaminan risiko tetap harus terlibat dengan aktivitas ini. Selain mempertimbangkan hasil pekerjaan audit eksternal dan penyelesaian kelemahan yang teridentifikasi, mereka harus menanyakan dan mempertimbangkan pendekatan audit yang direncanakan dari auditor eksternal.

Mereka juga harus mempertimbangkan cara di mana auditor eksternal bekerja sama dengan audit internal untuk memaksimalkan efisiensi audit secara keseluruhan, menangkap peluang untuk memperoleh tingkat jaminan yang lebih besar dan meminimalkan duplikasi pekerjaan yang tidak perlu. Selain itu, mereka harus meninjau dan mempertimbangkan implikasi potensial bagi organisasi dari pekerjaan yang lebih luas yang dilakukan oleh auditor eksternal, misalnya, laporan nilai uang dan temuan praktik yang baik.

BAB 35

KEGIATAN AUDIT INTERNAL

35.1 RUANG LINGKUP AUDIT INTERNAL

Perlu ada hubungan kerja yang erat antara manajemen risiko dan audit internal. Tanggung jawab yang dialokasikan untuk masing-masing fungsi ini akan bervariasi sesuai dengan sifat, jenis dan ukuran organisasi. Ini adalah hubungan kerja yang penting, karena keberhasilan pengelolaan risiko bergantung pada empat keluaran berbasis risiko yang penting, yang dapat diringkas sebagai MADE2:

- wajib sebagaimana diwajibkan oleh undang-undang, pelanggan/klien, dan standar;
- jaminan untuk tim manajemen dan pemangku kepentingan lainnya;
- pengambilan keputusan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia;
- proses inti yang efektif dan efisien di seluruh organisasi.

Jelas bahwa jika output ini ingin berhasil disampaikan, semua pemangku kepentingan perlu bekerja sama, dan itu termasuk kerjasama antara manajemen risiko dan audit internal. Rentang kegiatan yang terkait dengan jaminan risiko dieksplorasi dalam Bab 34. Kontribusi penting yang dibuat oleh audit internal dan berbagai kegiatan yang dilakukan departemen audit internal dibahas secara lebih rinci dalam bab ini. Pengendalian internal berkaitan dengan metode, prosedur, dan pemeriksaan yang ada untuk memastikan bahwa organisasi bisnis memenuhi tujuannya. Karena pengendalian internal berkaitan dengan pemenuhan tujuan, ada hubungan yang jelas dengan aktivitas manajemen risiko. Aktivitas pengendalian internal dalam sebuah organisasi besar kemungkinan akan dievaluasi oleh departemen audit internal. Dalam beberapa kasus, fungsi audit internal dapat dialihdayakan ke kantor akuntan eksternal.

Meskipun ada perbedaan antara pendekatan dan aktivitas audit internal dan manajemen risiko, ada bidang-bidang yang menjadi kepentingan bersama. Secara umum diterima bahwa manajemen risiko adalah fungsi eksekutif yang harus dilakukan oleh anggota eksekutif organisasi. Ini mengarah pada kesimpulan bahwa komite manajemen risiko harus diketuai oleh direktur tingkat dewan eksekutif. Audit internal terutama berkaitan dengan jaminan risiko, dan ini akan menjadi perhatian komite audit non-eksekutif dalam sebuah organisasi besar. Mengingat bahwa audit internal memvalidasi kontrol dan prosedur yang ada untuk mengelola risiko, auditor internal tidak pantas untuk memenuhi fungsi eksekutif dengan membantu manajemen dalam mengidentifikasi, merancang, dan menerapkan langkah-langkah pengendalian risiko tersebut.

Harapan pengendalian internal

Sistem pengendalian internal yang baik mengurangi, tetapi tidak dapat menghilangkan, kemungkinan penilaian yang buruk dalam pengambilan keputusan, kesalahan manusia, proses pengendalian yang sengaja dielakkan oleh karyawan dan orang lain, pengendalian yang mengesampingkan manajemen, dan terjadinya keadaan yang tidak terduga.

Oleh karena itu, sistem pengendalian internal yang baik memberikan jaminan yang masuk akal, tetapi tidak mutlak, bahwa perusahaan tidak akan terhalangi dalam mencapai tujuan bisnisnya, atau dalam menjalankan bisnisnya secara tertib dan sah, oleh keadaan yang dapat diperkirakan secara wajar. Namun, sistem pengendalian internal tidak dapat memberikan perlindungan secara pasti terhadap kegagalan perusahaan untuk memenuhi tujuan bisnisnya atau semua kesalahan material, kerugian, penipuan, atau pelanggaran undang-undang atau peraturan.

Kontrol keuangan internal di badan amal

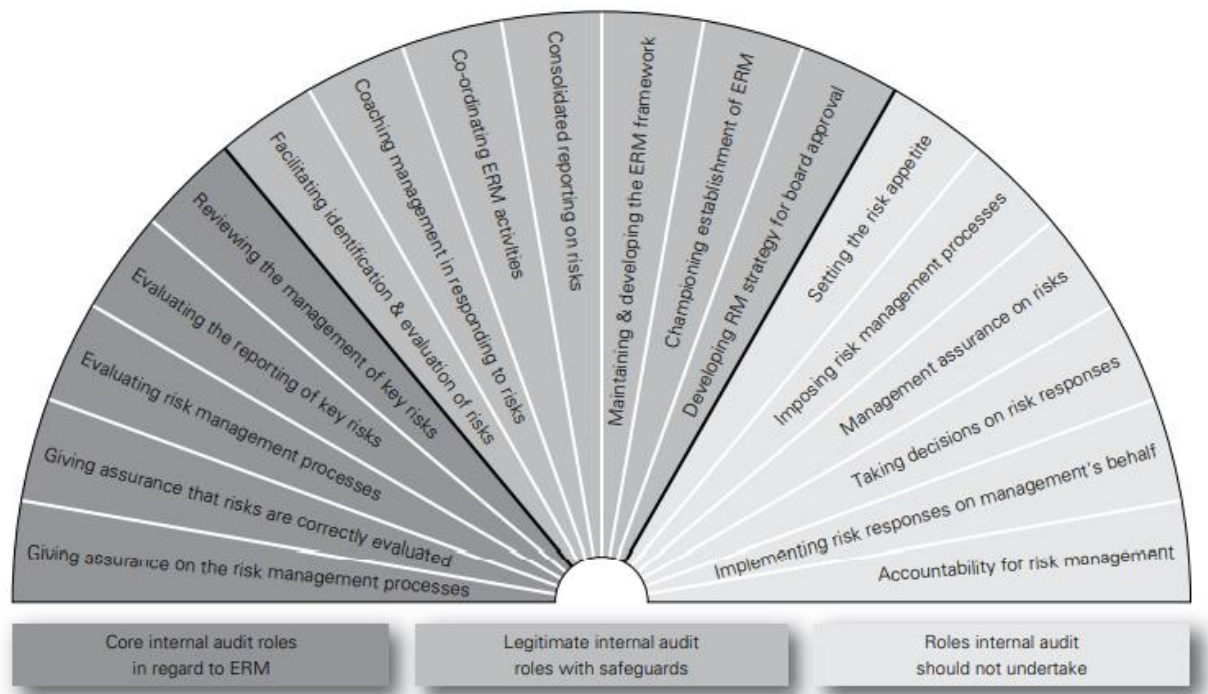
Kontrol keuangan internal hanyalah salah satu bagian dari keseluruhan kerangka kontrol badan amal. Kerangka kerja yang lebih luas harus mencakup semua sistem dan kegiatan amal. Manajemen eksekutif, staf dan sukarelawan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kontrol yang dilakukan oleh para wali diimplementasikan. Harus ada budaya kontrol yang tertanam dalam operasi organisasi; budaya ini diciptakan oleh wali amanat dan manajemen senior, yang harus memimpin dengan memberi contoh dalam mematuhi kontrol keuangan internal dan praktik yang baik.

Wali amanat harus, setidaknya setiap tahun, memastikan tinjauan dilakukan terhadap efektivitas pengendalian keuangan internal. Ini harus mencakup penilaian apakah kontrol relevan dengan, dan sesuai untuk, amal dan tidak terlalu berat atau tidak proporsional. Fitur utama dari kontrol keuangan internal adalah untuk memastikan bahwa tidak ada individu yang memiliki tanggung jawab tunggal untuk setiap transaksi dari otorisasi hingga penyelesaian dan peninjauan. Adalah penting di mana para wali mengelola amal secara pribadi, lebih mungkin di badan amal yang lebih kecil, bahwa ada pemisahan tugas yang cukup di antara mereka, sehingga tidak ada wali yang terbebani atau menjalankan tanggung jawab tunggal.

35.2 PERAN AUDIT INTERNAL

Gambar 35.1 mengilustrasikan berbagai kegiatan yang perlu dilakukan untuk memenuhi inisiatif ERM yang berhasil. Diagram mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang merupakan inti dari pekerjaan departemen audit internal. Kegiatan-kegiatan tersebut termasuk mengkaji pengelolaan risiko-risiko utama, mengevaluasi pelaporan risiko-risiko tersebut dan mengevaluasi proses-proses manajemen risiko. Diagram juga mengidentifikasi aktivitas yang tidak boleh melibatkan audit internal. Kegiatan ini termasuk menetapkan selera risiko, menerapkan proses manajemen risiko, dan mengambil keputusan tentang respons risiko. Di antara dua rangkaian kegiatan ini ada kegiatan yang sah untuk melibatkan audit internal, asalkan ada pengamanan yang sesuai. Kegiatan ini termasuk memfasilitasi identifikasi risiko, mengkoordinasikan kegiatan ERM, mengembangkan kerangka ERM dan memperjuangkan pembentukan ERM. Pembagian tanggung jawab yang diatur dalam Gambar 35.1 tidak hanya sesuai dengan pendekatan tiga garis pertahanan; itu memperkuat pendekatan itu dan memberikan perincian yang cukup besar tentang alokasi tanggung jawab. Penggunaan informasi yang ditunjukkan pada Gambar 35.1 akan membantu organisasi mengalokasikan tanggung jawab kepada manajemen sebagai lini pertahanan pertama, fungsi manajemen risiko spesialis sebagai lini pertahanan kedua, dan audit internal sebagai lini pertahanan ketiga.

Menetapkan prioritas audit adalah fungsi penting dari departemen audit. Sehubungan dengan aktivitas manajemen risiko, auditor internal perlu menetapkan prioritas mereka untuk pengujian pengendalian. Ada antarmuka penting antara manajemen risiko dan pengendalian internal. Profesional manajemen risiko sangat baik dalam menilai risiko dan mengidentifikasi jenis kontrol yang tepat yang harus ada. Daftar risiko akan sering mencatat kontrol saat ini dan membuat rekomendasi untuk penerapan kontrol tambahan. Pekerjaan inti auditor internal dimulai pada titik ini. Setelah mengidentifikasi pengendalian yang sangat penting, auditor perlu memeriksa bahwa pengendalian tersebut diterapkan dalam praktik dan bahwa pengendalian tersebut benar dan efektif. Hasil pengujian pengendalian adalah untuk memastikan bahwa tingkat risiko yang diinginkan benar-benar tercapai dalam praktik. Dengan kata lain, pengendalian sebenarnya memindahkan tingkat risiko dari tingkat inheren ke tingkat saat ini yang dimaksudkan dengan cara yang direncanakan dan sering diasumsikan.



Gambar 35.1 Peran audit internal di UGD

Jika pengendalian tidak efektif dan efisien maka perlu dilakukan modifikasi. Ini adalah area lain di mana manajemen risiko dan audit internal berbagi keahlian. Meskipun diskusi tentang pengendalian ini dapat difasilitasi oleh manajemen risiko dan audit internal, keputusan akhir tentang pengendalian dan keefektifannya yang diantisipasi harus dibuat oleh anggota manajemen lini yang bertanggung jawab atas pengendalian.

35.3 MELAKUKAN AUDIT INTERNAL

Pelaksanaan audit internal melibatkan sejumlah langkah, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 35.1. Pada dasarnya, langkah-langkah yang terlibat adalah merencanakan latihan audit internal, melakukan kerja lapangan di mana kontrol diuji, menghasilkan laporan audit dan, akhirnya, memastikan bahwa ada tindak lanjut yang memadai. Sebagai bagian dari latihan audit, auditor harus mengumpulkan informasi yang relevan dengan audit yang akan

dilakukan. Analisis informasi yang telah dikumpulkan akan memungkinkan auditor untuk menentukan dan menyetujui prioritas dan tujuan reuiu. Misalnya, audit rantai pasokan akan mengharuskan auditor mengumpulkan informasi tentang kontrak yang ada dengan pemasok.

Dalam banyak hal, kerja lapangan adalah bagian terpenting dari latihan audit. Auditor mungkin perlu mengunjungi lokasi, termasuk lokasi pemasok jika audit berkaitan dengan rantai pasokan. Tujuan dari kerja lapangan adalah untuk memahami risiko dan kontrol yang ada untuk mengelola risiko tersebut. Pengujian kontrol kemudian akan dilakukan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas kontrol yang ada. Pengujian pengendalian ini akan didasarkan pada diskusi dengan manajer dan staf, serta pengamatan terhadap aktivitas yang dilakukan.

Berdasarkan kerja lapangan yang telah dilakukan, auditor akan menghasilkan laporan audit. Laporan audit akan berisi komentar tentang efisiensi dan efektivitas pengendalian yang ada dan rekomendasi untuk perbaikan lebih lanjut, jika dianggap perlu. Auditor internal perlu membentuk opini independen tentang tingkat pengendalian yang telah dicapai sehingga jaminan dapat diberikan kepada komite audit, sejauh hal ini dibenarkan. Juga, jika laporan audit menetapkan rekomendasi, ini harus disetujui oleh manajemen lokal/departemen. Alasan untuk menyetujui rekomendasi adalah bahwa mereka lebih mungkin untuk dilaksanakan, jika telah disepakati. Namun, jika auditor internal merasa bahwa kontrol tidak memadai tetapi manajemen lokal tidak menerima kesimpulan ini, eskalasi masalah akan diperlukan.

Tabel 35.1 Melakukan audit internal

<p>Perencanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontak awal: untuk menginformasikan klien (target audit) atau asosiasi yang terlibat tentang audit dan tujuannya. 2. Pertemuan awal: pertemuan konferensi, sehingga klien dapat menjelaskan area yang akan ditinjau dan menyatakan sumber daya dan proses yang tersedia. 3. Survei pendahuluan: auditor akan mengumpulkan semua data yang diperlukan sehingga mereka dapat memperoleh gambaran yang baik tentang audit. 4. Meninjau struktur pengendalian internal: auditor akan menentukan area prioritas untuk direview oleh audit. 5. Persiapan program audit: program audit akan menguraikan pekerjaan lapangan yang diperlukan terkait dengan topik/area audit.
<p>Pekerjaan lapangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengujian untuk pengendalian internal kritis: proses ini menguji apakah rekaman yang dipilih secara acak akurat. 2. Pembaruan rutin: auditor akan melaksanakan pelaporan keuangan, sebagian besar dalam komunikasi lisan dan klien dapat membantu dalam menyelesaikan setiap masalah yang diangkat. 3. Menyusun ringkasan audit: ketika kerja lapangan dilakukan, auditor akan merangkum temuan, kesimpulan, dan rekomendasi.

Laporan audit

1. Laporan audit: laporan akan ditinjau oleh tim audit sebelum disajikan kepada klien untuk ditinjau lebih lanjut.
2. Pembuatan laporan: komentar dan saran pada draf pertama diperhitungkan dalam pembuatan laporan akhir.
3. Distribusi laporan audit akhir kepada orang-orang yang terlibat, manajemen senior, komite audit, sesuai kesepakatan.

Menindaklanjuti

1. Audit tindak lanjut: tanggapan dari klien akan ditinjau, sehingga temuan dapat diuji dan diselesaikan.
2. Pelaporan tindak lanjut audit: efek dari temuan yang diselesaikan dan yang belum diselesaikan akan dimasukkan dalam tindak lanjut.

35.4 MANAJEMEN RISIKO DAN AUDIT INTERNAL

Di banyak organisasi besar, hubungan kerja antara manajemen risiko dan audit internal bisa jadi sulit. Audit internal akan bekerja dengan agenda yang berkonsentrasi pada penerapan kontrol yang efisien secara efektif. Secara umum, kepala audit internal akan memiliki jalur pelaporan senior hingga anggota dewan non-eksekutif paling senior, bahkan mungkin ketua. Manajer risiko seringkali memiliki jalur pelaporan yang kurang senior, biasanya kepada anggota dewan eksekutif. Ini kemungkinan adalah sekretaris perusahaan atau direktur keuangan. Perbedaan jalur pelaporan dapat membuat manajer risiko frustrasi, tetapi peran pelengkap dari manajemen risiko dan audit internal harus dilihat sebagai peluang untuk memastikan penerapan protokol dan prosedur manajemen risiko yang lebih efektif.

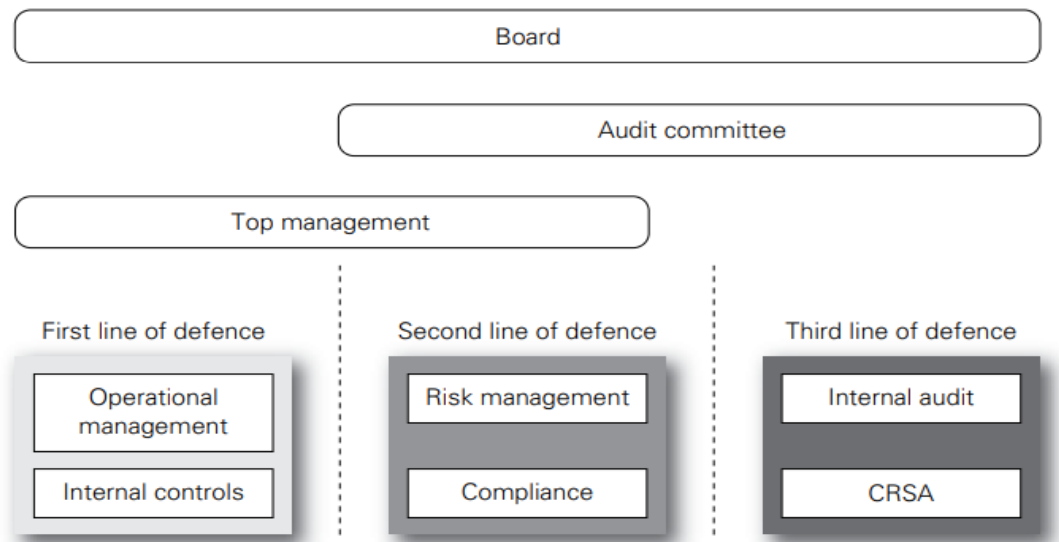
Kedua belah pihak harus mencari area di mana mereka dapat bekerja sama tanpa mengorbankan tujuan keseluruhan dari kontribusi individu mereka. Misalnya, baik manajemen risiko maupun audit internal harus menghadiri lokakarya penilaian risiko. Manajer risiko dapat memfasilitasi lokakarya penilaian risiko, tetapi tanggung jawab untuk mengelola risiko akan selalu berada di tangan manajer masing-masing departemen operasional. Juga, kehadiran auditor internal di lokakarya penilaian risiko tidak boleh dilihat sebagai ancaman oleh manajemen lini.

Profesional audit internal mengharuskan tindakan pengendalian diidentifikasi dalam istilah yang sangat tepat yang dapat diaudit. Fokus kegiatan audit internal adalah pada dampak tindakan pengendalian yang sebenarnya ada dalam praktik. Selama audit, auditor internal akan meminta dan diberikan informasi dan data. Pendekatan auditor internal adalah untuk menguji informasi tersebut, sehingga fakta dari situasi tersebut dapat ditetapkan. Singkatnya, auditor internal mengambil pandangan yang agak menantang bahwa informasi ditambah pengujian sama dengan fakta.

Pendekatan yang semakin populer belakangan ini biasanya disebut sebagai tiga lini pertahanan. Pendekatan ini sepenuhnya konsisten dengan peran audit internal dalam manajemen risiko perusahaan, seperti yang diidentifikasi pada Gambar 35.1. Model three lines of defense didasarkan pada gagasan bahwa: 1) manajemen memiliki tanggung jawab utama untuk manajemen risiko; 2) fungsi manajemen risiko spesialis dapat membantu

manajemen dalam mengembangkan pendekatan untuk memenuhi tanggung jawab mereka; dan 3) fungsi audit internal memeriksa bahwa proses manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko telah efektif dan efisien.

Peran utama manajemen dapat dibagi menjadi tiga lapisan manajemen puncak (direktur), manajemen menengah (manajer) dan staf atau karyawan. Pembagian ini sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang dialokasikan ke tiga tingkat manajemen pada Tabel 22.1. Fungsi manajemen risiko spesialis dapat beroperasi di tingkat perusahaan atau kelompok sebagai fasilitator keseluruhan pengembangan, penerapan, pemantauan, dan peningkatan kerangka kerja manajemen risiko. Fungsi manajemen risiko juga akan mencakup kelangsungan bisnis, serta kesehatan dan keselamatan. Fungsi manajemen risiko spesialis ini memenuhi peran yang sama dengan fungsi manajemen risiko grup, tetapi dalam area risiko yang lebih spesifik. Peran dan tanggung jawab khusus yang dialokasikan untuk fungsi manajemen risiko juga ditunjukkan pada Tabel 22.1.



Gambar 35.2 Tata kelola, risiko dan kepatuhan

Pendekatan three lines of defense juga sesuai dengan konsep governance, risk and compliance (GRC), yang diilustrasikan pada Gambar 35.2. Pendekatan GRC didasarkan pada pandangan keseluruhan bahwa dewan bertanggung jawab atas masalah tata kelola di seluruh organisasi. Dalam peran ini, dewan akan melihat ketiga lini pertahanan untuk memastikan perhatian yang memadai diberikan pada risiko. Direktur non-eksekutif, khususnya, akan melihat ke audit internal untuk memberikan jaminan tentang berbagai masalah kepatuhan dalam organisasi.

Persyaratan untuk menyimpan catatan keuangan yang akurat berlaku untuk semua organisasi, dan ini akan sering dibuat oleh kantor akuntan eksternal, yang juga akan bertindak sebagai auditor eksternal. Auditor eksternal akan diminta untuk mengkonfirmasi, dan dalam beberapa kasus membuktikan, keakuratan catatan keuangan. Auditor eksternal ini dapat dianggap sebagai garis pertahanan keempat. Selain itu, untuk organisasi yang sangat diatur, akan ada regulator yang membutuhkan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan dalam

ruang lingkup mereka. Dalam keadaan seperti itu, regulator dapat dianggap sebagai garis pertahanan kelima.

Seperti banyak bidang manajemen risiko dan pengendalian internal, terminologi yang digunakan akan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Kotak di halaman 418 menjelaskan pendekatan tiga garis pertahanan yang diterapkan pada pajak dan bagaimana perbedaannya dari pendekatan yang didefinisikan di atas. Namun demikian, organisasi dalam contoh ini mengakui bahwa tanggung jawab perlu dibagi dan tiga garis tanggung jawab adalah cara yang tepat dan kuat untuk memastikan tata kelola dan kepatuhan yang memadai dan, dalam kasus contoh, manajemen risiko pajak yang efisien dan efektif. Area di mana manajemen risiko dan pengendalian internal dapat bekerja sama adalah dalam menetapkan prioritas manajemen risiko/pengendalian internal untuk tahun mendatang.

Ketika sebuah organisasi membuat program audit berbasis risiko, itu akan berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan audit internal difokuskan pada prioritas risiko signifikan yang dihadapi organisasi. Dewan mungkin mencari kontribusi manajemen risiko/audit internal bersama yang akan mencapai keputusan strategis yang lebih baik, pengiriman proyek yang lebih sukses, dan proses inti yang lebih efisien. Pengenalan program audit berbasis risiko akan difasilitasi dengan memastikan bahwa audit internal berpartisipasi dalam lokakarya penilaian risiko dan bahwa manajemen risiko dan audit internal menghasilkan program kerja tahunan bersama. Maksud keseluruhannya adalah untuk memastikan bahwa tindakan pengendalian yang dibahas pada lokakarya penilaian risiko dijelaskan dalam daftar risiko sebagai pengendalian yang sepenuhnya dapat diaudit, dan untuk memastikan bahwa manajer memiliki kesadaran yang lebih besar akan tanggung jawab pengendalian mereka dan memenuhi tanggung jawab tersebut dalam praktik.

Tiga garis pertahanan diterapkan pada pajak

Three lines of defense adalah sebuah konsep yang tampaknya diam-diam mengambil alih seluruh bidang manajemen risiko. Sekarang tampaknya ada di mana-mana dalam layanan keuangan dan menemukan jalannya, seringkali melalui persyaratan pengadaan sektor publik, ke berbagai bidang baru.

Tetapi meskipun mungkin digunakan di tempat lain dalam suatu organisasi, sejauh ini belum diterapkan secara luas pada manajemen risiko pajak. Manajemen risiko pajak adalah tentang memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dan dipahami yang mencakup manajemen data, pemrosesan transaksi, pengumpulan informasi, verifikasi, dan eskalasi. Diterapkan pada pajak, konsep tiga garis secara garis besar dapat terlihat seperti ini:

- Baris pertama: ini berarti memiliki pemahaman strategis dan orang yang tepat yang bertanggung jawab atas proses bisnis dasar yang memengaruhi pajak – pencatatan transaksi yang lengkap dan akurat, misalnya pembelian untuk pembayaran, pencatatan untuk dilaporkan, dan aset tetap proses, dan pengumpulan dan pemrosesan informasi pajak terkait.
- Baris kedua: ini adalah proses pemantauan reguler. Ini membutuhkan kerangka kerja dan pedoman, yang dikembangkan oleh fungsi pajak dan keuangan bersama-sama, yang dirancang untuk memfasilitasi pemantauan risiko pajak yang efektif, mengatasi

masalah lebih awal dan mengidentifikasi kelemahan dalam prosesnya. Manusia adalah manusia dan mereka melakukan kesalahan.

- Baris ketiga: ini adalah jaminan independen bahwa fungsi pajak berjalan dengan baik, baik melalui audit internal maupun eksternal. Hal ini mengharuskan auditor internal untuk mempercepat masalah risiko pajak, dan bahwa fungsi pajak menyambut jaminan tambahan yang dapat dihasilkan oleh audit yang berhasil. Lagi pula, lebih baik auditor internal Anda menemukan kesalahan daripada harus menjelaskannya kepada otoritas pajak.

Ada keuntungan dan kerugian dalam memiliki hubungan kerja yang erat antara manajemen risiko dan audit internal. Dalam banyak hal, terdapat kesesuaian yang saling melengkapi antara kedua disiplin ilmu tersebut dan ada manfaat dalam memiliki fokus yang sama dan perencanaan yang terkoordinasi terkait dengan manajemen risiko. Juga, ada peluang untuk berbagi praktik terbaik mengenai alat dan teknik manajemen risiko. Namun, ada juga kelemahan dalam pendekatan umum. Sangat diharapkan bahwa manajemen lini menyadari bahwa tanggung jawab untuk memutuskan tingkat pengendalian risiko tertentu, tanggung jawab untuk menerapkan pengendalian yang ditingkatkan, dan tanggung jawab untuk mengaudit kepatuhan adalah masalah yang terpisah. Juga, akan sering ada hubungan pelaporan yang berbeda dalam suatu organisasi antara manajemen risiko dan audit internal. Akhirnya, audit internal bangga dengan status independen mereka, dan keterlibatan lebih dekat dalam pengambilan keputusan manajemen risiko dapat membahayakan independensi itu.

35.5 TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN

Cara alternatif untuk mengalokasikan tanggung jawab yang ditetapkan pada Gambar 35.1 adalah bahwa audit internal bertanggung jawab atas aktivitas yang diidentifikasi sebagai peran inti audit internal. Manajemen risiko harus memfasilitasi dan mendukung aktivitas di tengah kipas yang diidentifikasi sebagai peran sah untuk audit internal (dengan pengamanan), dan manajemen lini pada tingkat yang sesuai harus memiliki tanggung jawab untuk peran yang diidentifikasi sebagai aktivitas yang tidak boleh dilakukan oleh audit internal. Cara alternatif untuk mengalokasikan tanggung jawab ini diilustrasikan pada Gambar 35.1 ditunjukkan pada Tabel 35.2. Hubungan kerja antara manajemen risiko dan audit internal akan bervariasi antar organisasi. Peran dan tanggung jawab yang ditetapkan akan menjadi cerminan dari struktur yang tampaknya paling cocok untuk sebuah organisasi. Alokasi peran dan tanggung jawab harus mempertimbangkan pedoman yang dihasilkan oleh Institut Auditor Internal yang dirujuk dalam Gambar 35.1.

Definisi yang jelas tentang tanggung jawab manajemen risiko, audit internal dan manajemen lini sangat penting agar kepemilikan risiko menjadi jelas. Singkatnya, manajemen risiko dapat membantu aktivitas penilaian risiko dan desain pengendalian. Audit internal dapat memberikan dukungan dengan mengaudit pengendalian untuk memastikan bahwa pengendalian tersebut efektif dan efisien dan telah dilaksanakan sepenuhnya. Namun, tanggung jawab utama untuk pengelolaan risiko tetap berada pada manajemen eksekutif organisasi. Adalah penting bahwa kegiatan manajemen risiko dan audit internal dengan cara

apa pun tidak mengurangi atau melemahkan kepemilikan risiko oleh manajemen organisasi. Pendekatan ini juga konsisten dengan pernyataan di sebagian besar standar manajemen risiko bahwa risiko tidak boleh dikelola di luar konteks yang menimbulkan risiko.

Tabel 35.2 Alokasi tanggung jawab

<p>Kegiatan audit internal</p> <ul style="list-style-type: none"> • memberikan jaminan atas proses manajemen risiko • memberikan jaminan bahwa risiko dievaluasi dengan benar • mengevaluasi proses manajemen risiko • mengevaluasi pelaporan risiko utama • meninjau pengelolaan risiko utama
<p>Dukungan manajemen risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko • manajemen pembinaan dalam menanggapi risiko • mengkoordinasikan kegiatan ERM • pelaporan konsolidasi tentang risiko • memelihara dan mengembangkan kerangka kerja ERM • memperjuangkan pendirian ERM • mengembangkan strategi RM untuk persetujuan dewan
<p>Tanggung jawab manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • mengatur selera risiko • memaksakan proses manajemen risiko • jaminan manajemen atas risiko • mengambil keputusan tentang respons risiko • menerapkan respons risiko atas nama manajemen • akuntabilitas untuk manajemen risiko

35.6 LIMA BARIS JAMINAN

Ada banyak diskusi tentang pengoperasian model pertahanan tiga baris. Misalnya, sebuah organisasi yang telah mengadopsi pendekatan ini perlu mempertimbangkan di mana fungsi kantor pusat beroperasi dalam tiga lini, karena mereka akan sering melakukan aktivitas yang merupakan aktivitas lini pertama dan/atau lini kedua dan, berpotensi, beroperasi sebagai lini ketiga. -baris juga.

Secara khusus, fungsi perbendaharaan di kantor pusat sebuah perusahaan besar akan mengelola kebutuhan perbendaharaan organisasi sebagai manajer lini pertama. Selain itu, fungsi perbendaharaan akan menjadi bidang keahlian yang menentukan strategi dan taktik yang akan diadopsi oleh organisasi. Dalam beberapa kasus, audit fungsi perbendaharaan secara khusus berada di luar ruang lingkup departemen audit internal di perusahaan besar. Oleh karena itu, auditor eksternal yang meninjau dan mengaudit fungsi perbendaharaan. Kelemahan lain dari model tiga garis pertahanan adalah lebih relevan dengan risiko bahaya (atau operasional), termasuk pengendalian keuangan internal. Model tiga garis pertahanan

juga cocok untuk tata kelola risiko kepatuhan. Namun, komite audit umumnya tidak mengaudit risiko terbalik, atau berusaha mengidentifikasi keadaan di mana peluang telah terlewatkan. Oleh karena itu, ada kemungkinan akan terjadi pemutusan antara ruang lingkup pekerjaan manajemen risiko dan departemen audit internal dibandingkan dengan cakupan dan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko perusahaan secara penuh.

Aspek lain dari tiga garis pertahanan berkaitan dengan peran dan status khusus dewan direksi. Dewan memberikan jaminan, tetapi dewan biasanya tidak diidentifikasi sebagai garis pertahanan. Padahal, dewan sama-sama menerima assurance sebagai kelompok pemangku kepentingan dan memberikan jaminan kepada pemangku kepentingan lainnya, termasuk pemangku kepentingan eksternal. Dewan akan menerima jaminan dari departemen di dalam organisasi, serta menerima jaminan dari luar, termasuk auditor eksternal. Model tiga lini pertahanan sudah mapan, namun terkadang diperluas menjadi lima lini pertahanan dengan menunjukkan audit eksternal sebagai lini keempat dan regulator sebagai lini kelima. Namun, ini tidak mewakili pendekatan lima lini asuransi, seperti yang saat ini sedang dikembangkan. Untuk meningkatkan efektivitas model tiga (atau lima) lini pertahanan, pendekatan alternatif dari lima lini jaminan telah diajukan.

Lima baris model jaminan menyarankan sumber jaminan berikut:

1. Dewan direksi dengan tanggung jawab keseluruhan untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko yang efektif ada dan lini lainnya mengelola risiko sesuai selera.
2. Eksekutif senior dan manajer senior dengan tanggung jawab keseluruhan untuk membangun dan memelihara proses manajemen risiko yang kuat dan memberikan informasi yang andal tentang risiko utama.
3. Pemimpin unit bisnis dengan kepemilikan atau tanggung jawab yang ditugaskan untuk melaporkan risiko tertentu, dan memastikan sumber daya dilindungi dan tujuan tercapai.
4. Unit spesialis yang memberikan keahlian pada jenis risiko tertentu, seperti treasury, keselamatan, lingkungan, hukum dan asuransi dengan tanggung jawab untuk proses manajemen risiko terkait.
5. Kegiatan audit internal, memberikan informasi yang independen dan tepat waktu kepada dewan tentang keandalan proses manajemen risiko dalam organisasi dan menghasilkan laporan konsolidasi.

Tak pelak lagi, ada variasi pada format yang dijelaskan di atas dan organisasi yang berbeda akan mengembangkan struktur untuk lima lini jaminan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka. Peningkatan utama model tiga lini pertahanan, seperti yang disediakan oleh model lima lini jaminan, adalah bahwa lini pertahanan pertama dibagi menjadi dewan, eksekutif senior dan pemimpin unit bisnis, masing-masing kelompok yang diidentifikasi ini bertanggung jawab untuk menyediakan jaminan dalam kaitannya dengan tanggung jawab yang dialokasikan.

Salah satu manfaat dari model lima lini jaminan adalah bahwa komunikasi yang lebih baik diperlukan antara dewan direksi, anggota eksekutif dan pemimpin unit bisnis. Juga, hubungan yang erat diperlukan antara unit risiko ahli spesialis dan kegiatan audit internal. Fokusnya adalah pada penyediaan jaminan konsolidasi di seluruh organisasi, untuk

meningkatkan budaya sadar risiko, daripada berkonsentrasi pada desain dan implementasi kontrol.

Oleh karena itu, model lima lini jaminan lebih relevan dengan pengelolaan risiko strategis dan taktis (termasuk peluang) daripada model tiga lini pertahanan. Fakta ini muncul langsung dari peningkatan fokus pada jaminan dalam model lima lini jaminan, daripada kontrol dalam model tiga lini pertahanan. Perlu dicatat bahwa, dalam kedua model, auditor eksternal dan regulator akan terus memenuhi tanggung jawab khusus mereka.

BAB 36

PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO

36.1 PELAPORAN RISIKO

Ada berbagai macam dokumentasi manajemen risiko yang relevan dengan aktivitas manajemen risiko. Tabel 21.2 mencantumkan jenis dokumentasi manajemen risiko yang mungkin diperlukan sebagai berikut:

- administrasi manajemen risiko;
- respon risiko dan rencana perbaikan;
- laporan dan rekomendasi acara;
- kinerja risiko dan laporan sertifikasi.

Manual manajemen risiko harus menjelaskan lingkungan pengendalian atau budaya risiko. Biasanya, itu akan mencakup berbagai informasi, seperti yang tercantum dalam Tabel 21.3. Empat kategori laporan yang disebutkan di atas dapat dicirikan sebagai prosedur yang ditetapkan, rencana tindakan, laporan insiden dan laporan kinerja. Bab 21 membahas prosedur yang ditetapkan secara rinci, ketika menjelaskan isi manual manajemen risiko. Rencana tindakan, terutama yang tertanam dalam daftar risiko, bersama dengan rekomendasi yang berasal dari laporan insiden, akan membantu memelihara manajemen risiko sebagai rangkaian aktivitas dinamis dalam organisasi.

Bab 21 menjelaskan dokumentasi manajemen risiko secara rinci tetapi subjek disebutkan lagi di sini karena pentingnya kinerja risiko dan laporan sertifikasi. Faktanya, pentingnya dokumen-dokumen ini telah meningkat pesat akhir-akhir ini, karena pengenalan Sarbanes-Oxley Act tahun 2002. Persyaratan pelaporan yang disempurnakan telah diterapkan untuk semua jenis organisasi di sebagian besar dunia. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa laporan yang disampaikan mencapai standar tertinggi yang berlaku, sambil tetap kompatibel dengan persyaratan lainnya.

Misalnya, mungkin ada persyaratan khusus yang berlaku, seperti Sarbanes– Oxley Act ketika sebuah organisasi terdaftar di Bursa Efek New York. Namun, organisasi itu juga dapat terdaftar di bursa saham lain dengan persyaratan yang berbeda. Selain itu, organisasi mungkin memiliki anak perusahaan yang terdaftar sebagai badan amal, atau beroperasi sebagai (misalnya) perusahaan asuransi, mungkin perusahaan asuransi tawanan. Laporan kinerja dan sertifikasi risiko mencakup laporan manajemen operasional serta pernyataan yang lebih formal dan laporan yang disertifikasi kepada pemangku kepentingan. Dalam kasus tertentu, sertifikasi hasil keuangan operasi organisasi akan dilakukan sebagai pengesahan formal oleh pihak ketiga. Biasanya, pengesahan pihak ketiga ini akan dilakukan oleh auditor eksternal. Pengesahan tertulis tersebut juga akan mencakup evaluasi efektivitas aktivitas pengendalian yang terkait dengan pelaporan keuangan.

Panduan risiko dari Financial Reporting Council (FRC), yang diterbitkan pada tahun 2014, memberikan serangkaian tanggung jawab yang komprehensif untuk dewan organisasi. Tabel 36.1 memberikan ringkasan kewajiban manajemen risiko yang dialokasikan kepada

dewan dan Butir 6 tentang Komunikasi dan Pelaporan Risiko adalah yang paling relevan dengan bab ini. Penting untuk dicatat bahwa kewajiban pelaporan dan komunikasi manajemen risiko mengacu pada komunikasi internal dan eksternal dan kewajiban juga mengacu pada pentingnya informasi manajemen risiko yang dikomunikasikan baik ke dan dari dewan.

Persyaratan pelaporan menjadi semakin rinci dan terkadang organisasi perlu membuat laporan terpisah untuk otoritas pengatur yang berbeda. Juga, beberapa organisasi dapat memutuskan untuk mengeluarkan laporan khusus untuk mencapai profil tinggi untuk aspek-aspek tertentu dari organisasi mereka. Secara khusus, beberapa organisasi mengeluarkan laporan tanggung jawab sosial perusahaan yang terpisah untuk menyoroti pencapaian mereka di bidang penting ini. Studi kasus yang disajikan di awal setiap bagian buku ini semuanya merupakan kutipan dari laporan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek London. Studi kasus ini menunjukkan berbagai topik yang dilaporkan oleh perusahaan yang terdaftar dalam kaitannya dengan berbagai masalah manajemen risiko dan pengendalian internal yang tercakup dalam buku ini.

Tabel 36.1 Tanggung jawab manajemen risiko (RM) dewan

Panduan risiko FRC mengidentifikasi tanggung jawab manajemen risiko dewan dan ini dapat diringkas, sebagai berikut:	
1. Proses manajemen risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Pastikan RM tergabung dalam proses normal. • Identifikasi risiko utama yang dihadapi perusahaan.
2. Risiko utama dan selera risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian risiko terhadap model dan strategi bisnis. • Risiko yang bersedia diambil oleh organisasi atau 'risk appetite'.
3. Budaya risiko dan jaminan risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya risiko tertanam di seluruh organisasi. • RM yang memadai dan diskusi jaminan berlangsung di dewan.
4. Profil risiko dan mitigasi risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Profil risiko perusahaan terus ditinjau. • Langkah-langkah untuk mengelola atau mengurangi risiko utama diambil.
5. Kegiatan pemantauan dan peninjauan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan dan tinjauan manajemen risiko dilakukan. • Pemantauan dan tinjauan sedang berlangsung dan tidak hanya tahunan.
6. Komunikasi dan pelaporan risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Terjadi komunikasi manajemen risiko internal dan eksternal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi risiko yang diperlukan dikomunikasikan ke dan dari dewan.
<p>Singkatnya, panduan risiko FRC mensyaratkan bahwa perhatian dewan harus diberikan pada proses manajemen risiko, profil, risiko utama dan mitigasi; model bisnis, strategi, selera risiko, budaya risiko dan pelaporan risiko; serta kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.</p>	

36.2 SARBANES–OXLEY ACT TAHUN 2002

Sarbanes-Oxley Act (SOX) disahkan sebagai tanggapan atas berbagai skandal perusahaan di Amerika Serikat. Skandal-skandal ini melibatkan pernyataan yang salah tentang status keuangan berbagai organisasi, yang mengarah pada laporan keuangan yang menyesatkan. Tujuan utama SOX adalah untuk memastikan bahwa informasi yang diungkapkan oleh perusahaan yang terdaftar di bursa saham di Amerika Serikat adalah akurat. SOX mengharuskan adanya kontrol untuk memastikan keakuratan semua informasi yang dilaporkan oleh organisasi. Bagian 302 dari SOX mengharuskan semua data yang dihasilkan oleh organisasi harus divalidasi. Sehubungan dengan laporan keuangan, analisis rinci risiko yang dapat mengakibatkan kesalahan penyajian hasil keuangan organisasi harus dilakukan. Prosedur untuk mengumpulkan informasi keuangan dan pengesahan pengungkapan keuangan oleh auditor eksternal (seperti yang dipersyaratkan oleh bagian 404) sangat rinci dan dianggap oleh banyak orang sebagai sangat berat dan mahal untuk dilakukan.

Saat mematuhi bagian 404 dari SOX, penilaian risiko dirancang untuk mengidentifikasi kelemahan dalam struktur pelaporan keuangan. Ini adalah prosedur yang sangat rinci yang membutuhkan banyak pekerjaan oleh departemen audit internal. Hasil keuangan organisasi dan evaluasi struktur pelaporan keuangan harus ditinjau oleh auditor eksternal, yang harus memberikan pengesahan bahwa mereka menganggap hasilnya akurat.

Persyaratan SOX menyatakan bahwa kerangka kerja manajemen risiko yang disetujui harus digunakan untuk mengevaluasi risiko terhadap pelaporan keuangan yang akurat. Kerangka yang direkomendasikan untuk memastikan keakuratan pengungkapan keuangan adalah kerangka Pengendalian Internal COSO (2013). Perhatikan bahwa kerangka kerja COSO ERM (2004) mencakup semua persyaratan versi pengendalian internal COSO sebelumnya. Persyaratan SOX berlaku untuk anak perusahaan dari perusahaan AS yang beroperasi di negara lain. Mereka juga akan berlaku untuk organisasi yang berbasis di negara lain jika perusahaan memiliki daftar di bursa saham AS. Oleh karena itu, versi pengendalian internal kerangka COSO digunakan oleh perusahaan di banyak negara di dunia.

Untuk memenuhi persyaratan Sarbanes-Oxley, banyak organisasi telah memutuskan untuk membentuk komite pengungkapan untuk memvalidasi semua informasi yang diungkapkan oleh organisasi. Karena penerapan SOX yang ekstensif, banyak perusahaan yang berbasis di negara selain Amerika Serikat juga diwajibkan untuk membentuk komite pengungkapan. Arsitektur risiko yang ditunjukkan pada Gambar 22.1 untuk perusahaan besar mencakup komite pengungkapan. Kepatuhan terhadap persyaratan Sarbanes-Oxley Act of 2002 adalah latihan yang mahal dan memakan waktu. Pertanyaan telah diajukan tentang apakah Undang-undang tersebut efektif dalam meningkatkan akurasi laporan dari perusahaan

yang terdaftar di bursa saham AS. Kritik ini relevan, mengingat bahwa persyaratan SOX terutama berkaitan dengan akurasi pelaporan, daripada pencapaian standar manajemen risiko yang ditingkatkan. Ringkasan beberapa pandangan CEO beberapa perusahaan AS disajikan dalam kotak di bawah ini.

Sarbanes–Oxley Tidak Efektif

Kepala eksekutif di seluruh Amerika Serikat memandang hukum Sarbanes-Oxley sebagai reaksioner dan terlalu membebani. Namun mereka masih mengutip 'praktik akuntansi yang tidak benar' sebagai masalah etika nomor satu yang dihadapi bisnis saat ini. Sebuah survei CEO tentang etika bisnis oleh Georgia State University mensurvei hampir 300 kepala eksekutif di perusahaan swasta dan publik. Di antara temuannya, sebagian besar eksekutif setuju bahwa Sarbanes-Oxley Act memperkuat kepercayaan publik dan investor di perusahaan Amerika, meskipun tidak melakukan apa pun untuk meningkatkan standar etika di bisnis mereka. Banyak yang setuju bahwa tindakan itu merupakan reaksi berlebihan terhadap kegagalan etis segelintir eksekutif dan terbukti memberatkan dan tidak perlu.

36.3 LAPORAN RISIKO OLEH PERUSAHAAN AS

Perusahaan yang terdaftar di bursa saham AS diharuskan membuat pengungkapan ekstensif tentang faktor risiko. Laporan manajemen risiko ini dimaksudkan untuk melihat ke depan, bukan komentar tentang risiko yang telah terwujud di masa lalu. Laporan tersebut dimuat dalam formulir formulir 10-K atau Formulir 20-F secara berkala. Bukan hal yang aneh untuk menemukan beberapa halaman yang didedikasikan untuk faktor risiko. Biasanya, bagian pengarsipan ini memiliki panjang antara 3 dan 10 halaman.

Tabel 36.2 memberikan sebagian daftar risiko industri, ekonomi dan lingkungan yang dilaporkan dalam Formulir 20-F untuk perusahaan yang diidentifikasi. Ekstrak dari contoh lain dari faktor risiko yang dilaporkan oleh perusahaan yang terdaftar di AS disajikan pada Tabel 36.2. Adalah normal jika daftar tersebut diawali dengan komentar, seperti 'faktor penting yang dapat menyebabkan kesulitan keuangan di masa depan termasuk, tetapi tidak terbatas pada', dan kemudian diikuti dengan daftar panjang dengan penjelasan terperinci. Item yang terdaftar biasanya meliputi:

- perkembangan dan perubahan peraturan;
- persaingan dalam bisnis kita;
- keputusan otoritas persaingan mengenai usaha patungan yang diusulkan;
- kepatuhan terhadap peraturan pemerintah;
- kondisi ekonomi umum;
- kehilangan pelanggan strategis;
- biaya asuransi yang lebih tinggi untuk terorisme, sabotase, atau pembajakan;
- kemampuan kita untuk mencapai penghematan biaya;
- fluktuasi biaya bahan bakar;
- perubahan mata uang dan suku bunga;
- gangguan di lokasi dan fasilitas utama;
- insiden akibat pengangkutan bahan berbahaya;

- pemogokan, penghentian kerja dan perlambatan kerja;
- gangguan akibat penyakit karyawan akibat pandemi influenza;
- penerimaan pasar atas layanan baru dan inisiatif pertumbuhan kami;
- perubahan pola permintaan pelanggan;
- dampak perkembangan teknologi pada operasi kami;
- gangguan pada infrastruktur teknologi kami;
- kondisi cuaca buruk;
- jika karyawan sub-kontraktor kami dianggap sebagai karyawan kami;
- perubahan undang-undang perpajakan atau interpretasinya oleh pihak berwenang;
- biaya yang lebih tinggi terkait dengan penerapan Sarbanes–Oxley Act;
- perubahan hukum lingkungan.

Tabel 36.2 Laporan risiko dalam Formulir 20-F

Sehubungan dengan risiko industri, ekonomi dan lingkungan, berikut ini telah diidentifikasi untuk komentar lebih rinci:

- risiko kedaluwarsa paten atau eksklusivitas pemasaran
- risiko litigasi paten dan hilangnya paten lebih awal, eksklusivitas pemasaran, atau merek dagang
- risiko kedaluwarsa atau hilangnya paten lebih awal yang mencakup produk pesaing
- kegagalan untuk mendapatkan perlindungan paten
- dampak fluktuasi nilai tukar
- pengaturan pendanaan utang
- risiko memiliki dan mengoperasikan bisnis biologik dan vaksin
- persaingan, kontrol harga, dan pengurangan harga
- perpajakan
- risiko klaim kewajiban produk yang substansial
- kinerja produk baru
- kewajiban kesehatan dan keselamatan lingkungan/pekerjaan
- mengembangkan bisnis kami di pasar negara berkembang
- pemalsuan produk

Tabel 36.2 adalah contoh daftar faktor risiko, tetapi tidak mencakup semua item yang terkandung dalam daftar lengkap yang diajukan sebagai bagian dari Formulir 20-F. Setiap risiko yang terdaftar biasanya akan dijelaskan lebih rinci, dengan penjelasan rinci hingga setengah halaman. Selain itu, Securities and Exchange Commission (SEC) sedang mempertimbangkan apakah akan memerlukan laporan yang lebih rinci tentang struktur pelaporan komite risiko di perusahaan yang terdaftar di bursa saham AS. SEC adalah regulator federal dari bursa saham AS dan memiliki misi untuk melindungi investor, menjaga pasar yang adil, teratur dan efisien, dan memfasilitasi pembentukan modal.

36.4 PELAPORAN RISIKO AMAL

Pelaporan risiko oleh badan amal adalah wajib di sebagian besar negara di dunia. Secara umum, ada harapan bahwa badan amal harus memiliki prosedur manajemen risiko terperinci yang secara luas setara dengan yang dipersyaratkan oleh departemen pemerintah atau perusahaan yang terdaftar di bursa saham. Versi singkat dari saran tentang pelaporan risiko yang ditetapkan dalam panduan Komisi Amal Inggris adalah sebagai berikut: Bentuk dan isi pelaporan risiko harus mencerminkan ukuran dan kompleksitas badan amal individu. Komisi Amal tidak berusaha untuk membakukan pelaporan risiko. Laporan gaya naratif yang membahas aspek-aspek kunci akan menjadi pendekatan pelaporan yang dapat diterima, asalkan laporan tersebut menyediakan:

- pengakuan tanggung jawab wali;
- gambaran umum proses identifikasi risiko;
- indikasi bahwa risiko utama telah ditinjau atau dinilai;
- konfirmasi bahwa sistem kontrol telah dibuat.

Diakui bahwa beberapa badan amal, terutama badan amal yang lebih besar atau mereka yang memiliki operasi yang lebih kompleks, akan berharap sebagai praktik terbaik untuk memperluas pendekatan dasar ini dalam pelaporan mereka. Di mana pendekatan pelaporan yang lebih rinci ini diadopsi, akan diinginkan untuk membahas prinsip-prinsip umum berikut, yang menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip tersebut telah dimasukkan ke dalam prosedur manajemen risiko badan amal:

- hubungan antara identifikasi risiko utama dan tujuan operasional dan strategis amal;
- prosedur yang melampaui risiko keuangan untuk mencakup operasional, kepatuhan, dan kategori risiko lain yang dapat diidentifikasi;
- keterkaitan penilaian dan evaluasi risiko dengan kemungkinan terjadinya dan dampaknya jika peristiwa tersebut terjadi;
- memastikan kegiatan penilaian risiko dan pemantauan berlangsung dan tertanam dalam prosedur manajemen dan operasional;
- tinjauan dan pertimbangan wali amanat atas hasil utama identifikasi, evaluasi, dan pemantauan risiko.

Sebagian besar badan amal sudah cenderung mempertimbangkan risiko dalam kegiatan mereka sehari-hari. Faktanya, telah dilaporkan bahwa banyak badan amal sekarang melihat manajemen risiko dan persyaratan tata kelola lainnya sebagai tantangan paling signifikan yang dihadapi organisasi. Ini tampaknya menyiratkan bahwa badan amal menjadi lebih menghindari risiko dan menghabiskan lebih banyak upaya untuk masalah kepatuhan daripada penggalangan dana. Bahkan jika proses manajemen risiko formal belum selesai, seringkali aspek-aspek pendekatan risiko dapat ditarik keluar untuk dikomentari. Laporan tipikal tentang manajemen risiko untuk amal kecil mungkin sebagai berikut:

- Proses penilaian risiko tersedia untuk mengidentifikasi prioritas risiko signifikan yang dihadapi badan amal.
- Kebijakan, protokol, dan prosedur manajemen risiko dimasukkan ke dalam operasi rutin.

- Analisis strategi dilakukan untuk mengidentifikasi risiko signifikan yang dapat berdampak pada penyampaian strategi.
- Ada prosedur untuk memastikan kepatuhan hukum, termasuk laporan rutin tentang masalah hukum kepada dewan pengawas.
- Wali amanat menerima pelatihan tentang manajemen risiko dan masalah tata kelola perusahaan yang relevan dengan badan amal.
- Wali Amanat menerima laporan tahunan kegiatan manajemen risiko dan evaluasi lingkungan pengendalian.
- Wali Amanat juga menerima laporan tambahan tentang kelemahan signifikan dalam pengendalian dan rincian kegagalan pengendalian yang material.

36.5 PELAPORAN RISIKO SEKTOR PUBLIK

Perhatian terhadap manajemen risiko di departemen pemerintah dan area lain dari sektor publik adalah wajib di sebagian besar negara. Sebagian besar informasi tentang manajemen risiko di badan pemerintah tersedia secara bebas di situs web dan informasi ini merupakan bahan referensi yang sangat berguna. Namun, karena informasi tersedia untuk umum, seringkali tidak disebutkan secara spesifik tentang pelaporan risiko kepada pemangku kepentingan eksternal. Pemerintah di Inggris telah menghasilkan seperangkat prinsip tentang pelaporan risiko. Tabel 36.3 menetapkan prinsip-prinsip pelaporan risiko tersebut sebagai keterbukaan dan transparansi, keterlibatan, proporsionalitas, bukti dan tanggung jawab. Biasanya ada banyak informasi tentang bagaimana struktur pelaporan risiko akan bekerja di dalam badan pemerintah. Informasi yang ditetapkan di bawah ini adalah tipikal laporan oleh otoritas pemerintah lokal Inggris Raya:

Semua risiko pada daftar risiko strategis dipantau melalui klinik triwulanan. Laporan dari klinik ini diteruskan ke komite eksekutif dua kali per tahun. Daftar risiko strategis dilaporkan kepada dewan penuh melalui pencantumannya dalam pelaporan rencana strategis tahunan. Risiko bisnis khusus layanan termasuk dalam rencana grup layanan dan dipantau melalui pengaturan manajemen kinerja direktorat. Ini termasuk pelaporan, dua kali per tahun, kepada anggota dewan yang relevan.

Tabel 36.3 Prinsip pelaporan risiko pemerintah

Keterbukaan dan transparansi

Pemerintah akan terbuka dan transparan tentang pemahamannya tentang sifat risiko bagi publik dan tentang proses yang diikuti dalam menanganinya.

Keterlibatan

Pemerintah akan mencari keterlibatan luas dari mereka yang terkait dalam proses pengambilan keputusan.

Proporsionalitas

Pemerintah akan bertindak secara proporsional dan konsisten dalam menangani risiko terhadap masyarakat.

Bukti

Pemerintah akan berusaha untuk mendasarkan keputusan pada semua bukti yang relevan.

Tanggung jawab

Pemerintah akan berusaha mengalokasikan tanggung jawab untuk mengelola risiko kepada mereka yang ditempatkan paling baik untuk mengendalikannya.

36.6 LAPORAN PEMERINTAH TENTANG KEAMANAN NASIONAL

Salah satu langkah maju terbesar dalam komunikasi risiko belakangan ini adalah kesediaan pemerintah untuk lebih terbuka tentang ancaman keamanan. Banyak pemerintah melakukan analisis ancaman keamanan nasional dan mempublikasikan hasilnya. Misalnya, pemerintah Inggris pada tahun 2011 menerbitkan dokumen berjudul Strategi Keamanan Nasional Inggris Raya. Publikasi ini memberikan rincian ancaman terhadap keamanan nasional yang dihadapi oleh Inggris. Baru-baru ini, Kantor Kabinet Inggris menerbitkan Daftar Risiko Nasional.

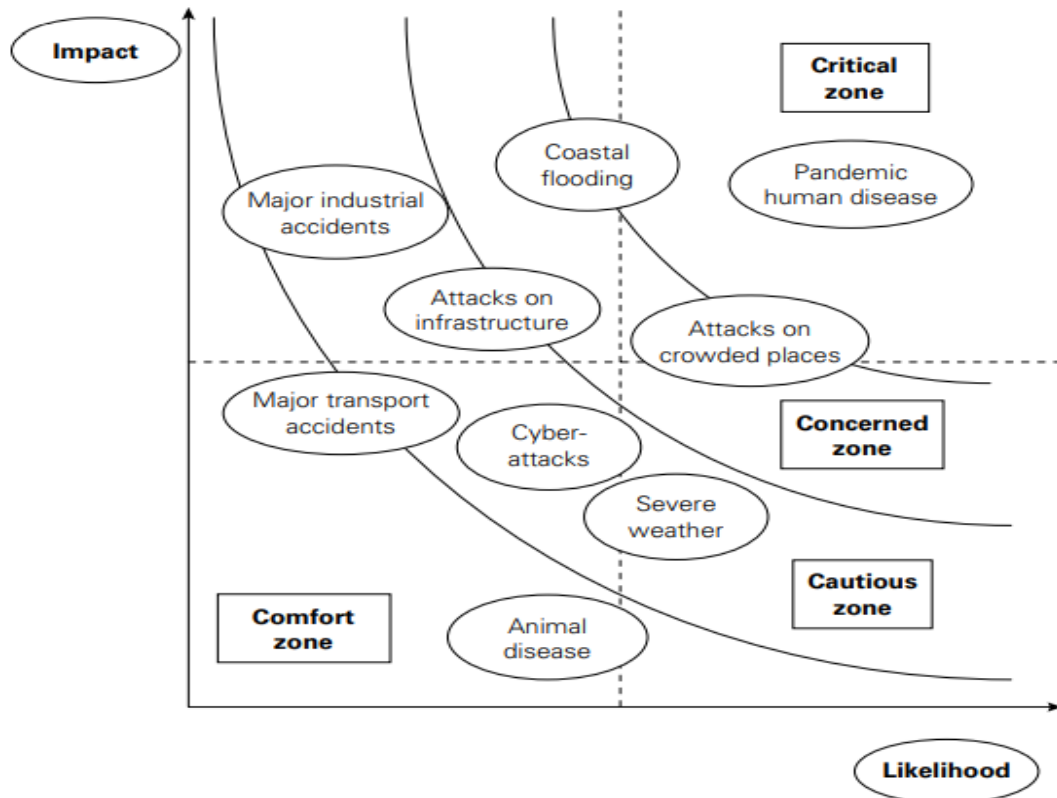
Dalam analisis ini, tidak disebutkan tujuan atau dependensi utama Inggris atau pemerintah Inggris. Namun, analisis ancamannya kuat dan terperinci. Kategori ancaman utama yang diidentifikasi dalam dokumen adalah sebagai berikut:

- peristiwa alam, termasuk cuaca, banjir pesisir dan sungai serta penyakit manusia atau hewan;
- kecelakaan besar, termasuk industri dan transportasi;
- serangan berbahaya di tempat-tempat ramai, infrastruktur, transportasi, dan infrastruktur elektronik (termasuk serangan nuklir atau non-konvensional).

Dokumen tersebut memberikan analisis rinci tentang berbagai ancaman dan langkah-langkah yang ada untuk meminimalkan ancaman ini. Laporan tersebut juga membahas faktor pendorong yang mengubah profil risiko negara. Driver tersebut antara lain:

- politik;
- iklim;
- persaingan energi;
- kemiskinan/ketidaksetaraan/tata kelola yang buruk;
- globalisasi – ekonomi, teknologi dan demografi.

Analisis oleh pemerintah Inggris ini merupakan contoh menarik dari penilaian risiko terperinci yang dilakukan di tingkat nasional. Ini menunjukkan bahwa manajemen risiko sekarang tertanam di jantung pemerintah nasional. Fakta bahwa manajemen risiko telah dianut oleh pemerintah nasional menunjukkan bahwa pentingnya manajemen risiko diakui pada tingkat tertinggi. Gambar 36.1 menunjukkan beberapa risiko signifikan terhadap keamanan nasional Inggris yang diidentifikasi oleh pemerintah, pada saat penilaian tahun 2011.



Gambar 36.1 Ancaman keamanan Inggris yang dipilih

Pemerintah Inggris tidak mengklasifikasikan risiko dengan cara ini, tetapi jika struktur sikap risiko yang dijelaskan pada Gambar 10.1 digunakan, maka adalah mungkin untuk mengidentifikasi ancaman utama di mana pemerintah merasa nyaman untuk dapat meresponsnya, seperti kecelakaan transportasi, cyber-serangan dan penyakit hewan. Jika pemerintah menggunakan struktur ini, tampaknya pemerintah berhati-hati terhadap kecelakaan industri besar, serangan terhadap infrastruktur, dan cuaca buruk. Pemerintah prihatin dengan banjir pesisir dan serangan di tempat-tempat ramai. Akhirnya, analisis sikap risiko tampaknya menunjukkan bahwa pemerintah mengidentifikasi masalah kritis yang dihadapi keamanan nasional sebagai penyakit manusia pandemik.

Melihat ke belakang 100 tahun dan lebih, perlindungan keamanan nasional cukup mudah. Pemerintah akan memusatkan perhatiannya pada pertahanan negara dengan menggunakan angkatan bersenjata, dengan keahlian khusus dalam pertahanan darat dan laut. Namun saat ini, perlindungan keamanan nasional jauh lebih rumit. Kotak di bawah ini mempertanyakan kemampuan struktur pemerintahan tradisional untuk mengatasi kompleksitas ini.

Struktur pemerintahan

Beberapa pemerintah mulai menyadari kompleksitas keamanan nasional dan telah menemukan bahasa baru, seperti 'pendekatan komprehensif', dengan harapan ini akan menyelesaikan masalah. Tetapi sebagian besar, sejauh 'pendekatan komprehensif' ada sama sekali, ia melakukannya dalam teori tetapi tidak ada dalam praktik di lapangan di mana itu penting.

Sementara itu, struktur dan budaya pemerintahan tetap terpaku pada masa lalu. Para menteri dinilai berdasarkan seberapa baik mereka mempertahankan integritas teritorial

departemen mereka, mempertahankan anggarannya, dan mempertahankan penggajiannya. PNS senior memiliki sikap yang sama. Jaringan dengan departemen lain dianggap sebagai ancaman, bukan peluang. Hierarki vertikal dan pikiran yang matang tahu bahwa mereka seharusnya berjejaring, tetapi merasa mustahil untuk melakukannya. Apa yang dibutuhkan adalah restrukturisasi besar-besaran dari pemerintahan di sepanjang garis yang lebih modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Rumansyah, & Kurniawan, A. (2020). *Pembelajaran Online Berbasis Proyek Salah Satu Solusi Kegiatan Belajar Mengajar Di Tengah Pandemi Covid-19*. Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, Vol. 5, No. 1, Mei 2020.
- Aditya, Oka, Prima. N. (2017). *Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti*. ESENSI: Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 7(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>
- Amelia, P., Vanany, I., & Indarso. (2017). Analisis Risiko Operasional Pada Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia Dengan Metode House Of Risk. Jurnal Sistem Informasi Indonesia, 2(1).
- Amrulloh, A.R. & Winarno. (2021). *Analisis Risiko Pembelajaran Daring Menggunakan Metode Failure Mode Effect Analysis*. Jurnal Education and development Vol.9 No.3, 2021.
- Argaheni, N.B. (2020). *Sistematik Review: Dampak Perkuliahan Daring saat Pandemi Covid-19 Terhadap Mahasiswa Indonesia*. Jurnal Ilmiah Kesehatan dan Aplikasinya, PLACENTUM. Vol.8 (2) 2020.
- Bachtiar, E. (2012). *Kasus-kasus Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bappenas. (2016, April 1). Ekonomi Makro. diperoleh dari Kementerian PPN/Bappenas website: www.bappenas.go.id
- Baxter, R., J.C. Bedard., R. Hoitash., & A. Yezegel. (2012). *Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis*. Contemporary Accounting Research. Vol. 30(4): 1264-1295.
- Beasley, M., D. Pagach, & R. Warr. (2008). *The Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Process*. Working Paper, North Carolina State University.
- Bertinetti, G. S., E. Cavezzali, & G. Gardenal. (2013). *The Effect of The Enterprise Risk Management Implementation on The Firm Value of European Companies*. Working Paper n. 10/2013, pp. 11-12.
- Capt. R.P Suyono, M. (2007). *Shipping: Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*. Jakarta: PPM.
- Charvin. (2014, February 22). *CRMS knowledge*. Retrieved from *CRMS Indonesia website: www.crmsindonesia.org*. diakses pada 30 Januari 2017
- Cumming, C., & B. Hirtle. (2001). *The Challenges of Risk Management in Diversified Financial Companies*. FRBNY Economic Policy Review.

- Darmawi, H. (2016). *Manajemen Risiko Edisi 2, Cet.1*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Risiko: Teori, Kasus dan Solusi* . Bandung: Alfabeta.
- Gordon, L. A., M.P. Loeb, & C.Y. Tseng. (2009). *Enterprise Risk Management and Firm Performance: A contingency perspective* . Journal of Accounting and Public Policy. Vol. 28 (4): 301-327.
- Hanafi, M. M. (2016). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). *The Value of Enterprise Risk Management*. Journal of Risk and Insurance. 78 (4): 795-822.
- Hoyt, R. E., Moore, D. L., & Liebenberg, A. P. (2008). *The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry*. The Society of Actuaries ERM Monograph Paper. diperoleh dari: <http://www.soa.org>. diakses pada 30 Januari 2017.
- Irawan, H. T., Pamungkas, I., & Muzakir. (2019). Analisis Risiko Rantai Pasok Komoditas Cengkeh di kecamatan Salang Kabupaten Simelue . Jurnal Optimalisasi , Vol 5.
- Irwanto & Arifin, Z. (2020). *Manajer Risiko: Peran Kepala MTS N 1 Kota Yogyakarta Dalam Pembelajaran Daring Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Studi Manajemen Pendidikan. Vol.4 No. 2, 2020.
- Jensen, M. C., & W.H. Meckling. (1976). *Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. Vol. 3: 305-360.
- Kemdikbud, Pusdiklat. (2020). *Surat Edaran Mendikbud No 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19)*. Retrieved: <https://pusdiklat.kemdikbud.go.id/surat-edaran-mendikbud-no-4-tahun2020-tentang-pelaksanaan-kebijakanpendidikan-dalam-masa-daruratpenyebaran-corona-virus-disease-covid-1-9/>
- Kristina, M., Ruly, S. & Nagara, E. (2020). *Model Pelaksanaan Pembelajaran Daring pada Masa*
- Kusnindah, C., Sumantri, Y., & Yuniarti, R. (2014). Pengelolaan Risiko Pada Supply Chain Dengan Menggunakan Metode House Of Risk (Hor) (Studi Kasus di PT. XYZ). Jurnal Rekamaya dan Manajemen Sistem Industri, 2(3), p661-671.
- Lam, J. (2001). The CRO is Here to Stay. *Risk Management*. 48 (4): 16-22.
- Lutfi, A., & Irawan, H. (2012). Analisis Risiko Rantai Pasok dengan Model House of Risk (Studi Kasus Pada PT XXX). Jurnal Manajemen Indonesia.
- Magdalena, R., & Vannie. (2019). *Analisis Risiko Supply Chain Dengan Model House Of Risk (Hor) Pada Pt Tatalogam Lestari*. J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri, Vol. 14, No. 2.
- McAleer, M. (2020). *Prevention Is Better Than the Cure: Risk Management of Covid-19*. Journal of Risk and

- Meulbroek, L. (2002). *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 14: 56-70.
- Miccolis, J., & S. Shah. (2000). *Enterprise Risk Management: An Analytic Approach*. Tillinghast-Towers Perrin, Monograph.
- Nocco, B. W. & R.M. Stulz. (2006). *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 18 (8): 8-20.
- Nyoman Pujawan, M. (2017). *Supply Chain Management Edisi Ke 3*. Yogyakarta: Andi.
- Pagach, D. P., & Warr, R. S. (2010). *The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance*. Working Paper. College of Management, North Carolina University.
- Pagach, D., & R. Warr. (2007). *An Empirical Investigation of the Characteristics of Firms Adopting*. Working Paper. College of Management, North Carolina University.
- Rizqiah, E. (2017). *Manajemen Risiko Supply Chain Dengan Mempertimbangkan Kepentingan Stakeholder Pada Industri Gula* (Doctoral dissertation, Institut Teknologi Sepuluh Nopember). 38-45.
- Sanjaya, C.K., & N. Linawati. (2015). *Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management dan Variabel Kontrol Terhadap Nilai Perusahaan*. *Finesta*. Vol. 3 (1): 52-57.
- Saptiti, A. (2013). *Pengaruh Implementasi Peran Komite Audit dan Enterprise Risk Management Terhadap Kualitas Laba*. (Skripsi Tidak Dipublikasikan). Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Saputra, A. G. (2014). CRMS knowledge. Retrieved from CRMS Indonesia: <http://crmsindonesia.org/knowledge/crms-articles/tuntutan-kompetensi-manajemen-risiko-bagi-anggota-komite-audit-di-tingkat-gl>. diakses pada 2 Februari 2017.
- Soewadji, J. (2013). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta. Universitas Nasional.
- Sutawijaya, & Marlapa. (2016). *Supply Chain Management: Analisis dan Penerapan Menggunakan Reference (SCOR) Di PT Indoturbine*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 121-138.
- Tandjung, M. (2010). *Aspek dan Prosedur Ekspor Impor*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tang, C. S. (2005). *Perspectives in Supply Chain Risk Management: A Review*. *International Journal of Production Economics*.

MANAJEMEN RESIKO

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-48-4 (PDF)



MANAJEMEN RESIKO

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id