

MANAJEMEN RISIKO UMKM

Disusun oleh:
Erwin Setiadi
Dr. Jajang, M.Si.



Universitas Jenderal Soedirman
Purwokerto

MANAJEMEN RISIKO UMKM

Oleh:
Erwin Setiadi
Dr. Jajang, M.Si.



Penerbit
Universitas Jenderal Soedirman
Purwokerto
2023

MANAJEMEN RISIKO UMKM

@ 2023 Universitas Jenderal Soedirman

Cetakan Kesatu, Januari 2023
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
All Eight Reserved

Penulis:

Erwin Setiadi
Dr. Jajang, M.Si.

Editor Isi:

Dr. Weni Novandari, S.E., M.M.

Editor Bahasa:

Gita Anggria Resticka, S.S., M.A.

Diterbitkan oleh:

UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Gd. BPU Percetakan dan Penerbitan (UNSOED Press)
Telp. (0281) 626070
Email: unsoedpresspwt@gmail.com

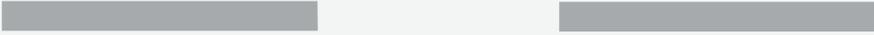


Anggota
Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia
Nomor: 003.082.1.02.2019

x + 76 hal, 15,5 × 23 cm

ISBN: 978-623-465-073-0

Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun, baik cetak, photoprint, dan sebagainya.



Tentang Penulis

Erwin Setyadi lahir di Semarang pada tahun 1981. Penulis meraih gelar Sarjana di Universitas Jenderal Soedirman dan gelar Magister di universitas yang sama.

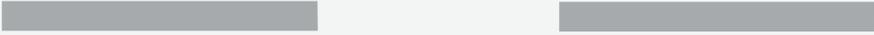
Penulis pernah menduduki posisi manajerial di beberapa bank dan perusahaan terkemuka. Selain itu, penulis telah menulis beberapa buku terkait akuntansi pemerintah dan perpajakan, serta beberapa artikel di bidang yang sama. Saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap sekaligus menjabat sebagai Pejabat Direktur Politeknik Gusdurian.

Dr. Jajang, M.Si. lahir pada tanggal 2 Juli 1972 di Tasikmalaya. Penulis meraih gelar Sarjana Statistika di Institut Pertanian Bogor, gelar Magister Statistika di Institut Pertanian Bogor, dan gelar Doktor Statistika di Institut Pertanian Bogor. Dalam lima tahun terakhir penulis telah melakukan beberapa penelitian, di antaranya *Aplikasi Deret Taylor dalam Metode MLE untuk Mengestimasi Parameter Model Faktor yang Mempengaruhi Kemiskinan di Kabupaten Banyumas*, *Kajian Aproksimasi deret Taylor dan Polinomial Chebishev dalam*

MLE untuk Mengestimasi Parameter Model SLM (Kasus: Pemodelan Indeks Pembangunan Manusia di Jawa Tengah), serta Kajian Model Conditional Autoregressive BYM (CAR-BYM) dan Implementasinya dalam Disease Mapping Penyakit DBD di Kabupaten Ciamis.

Penulis juga telah menghasilkan beberapa karya berupa artikel yang dipublikasikan dalam jurnal, di antaranya *On Taylor Series and Chebyshev Polynomial Approximation in Parameter Estimation for the Spatial Autoregressive Model* yang dipublikasikan di *International Journal of Advanced Science and Technology*; *Comparing of Car-Bym, Generalized Poisson, and Negative Binomial on Tuberculosis Data in Banyumas Districs* yang dipublikasikan di *Indonesian Journal of Statistics and Its Applications*; dan *The DHF Modeling In Ciamis Regency by Using Car-Bym, Generalized Poisson, and Negative Binomial* yang dipublikasikan di *Far East Journal of Mathematical Sciences (FJMS)*.

Penulis bisa dihubungi melalui email rzjajang@yahoo.com.



Kata Pengantar

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT. atas perkenannya, sehingga buku yang berjudul *Manajemen Risiko UMKM* dapat diterbitkan. Setiap bidang dalam bisnis memiliki risiko tersendiri yang harus diidentifikasi dan dipecahkan. Manajemen risiko sebagai proses mengidentifikasi, memantau, dan mengelola risiko potensial untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan terhadap UMKM.

Penyajian buku ini dibuat dengan gaya bahasa yang mudah dimengerti, aplikatif ringkas dari sumber lain terbaru, dan bisa menjadikan wawasan pengetahuan bagi kita semua. Buku ini dapat digunakan oleh para akademisi dalam memberikan materi terkait manajemen risiko UMKM, menjadi referensi dalam mata kuliah, serta menjadi pedoman dalam memulai bisnis rintisan.

Penulis menyadari buku ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik, saran, dan ide yang membangun terbuka untuk mencapai tingkat yang lebih baik.

Purwokerto, Oktober 2022

Penulis

Daftar Isi

Tentang Penulis	III
Kata Pengantar	V
Daftar Isi	VII

BAB 1	RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO UMKM	1
TINJAUAN MANAJEMEN RISIKO BAGI UMKM		1
RISIKO		2
KETIDAKPASTIAN		7
MANAJEMEN RISIKO		8
MANFAAT MANAJEMEN RISIKO BAGI PERUSAHAAN, KELUARGA, DAN MASYARAKAT		9
Manfaat bagi Perusahaan		9
Manfaat bagi Keluarga		11
Manfaat bagi Masyarakat		11
NILAI EKONOMIS PENANGGULANGAN RISIKO		12
MANAJEMEN RISIKO DAN ASURANSI		13
FUNGSI POKOK MANAJEMEN RISIKO		13

BAB 2 USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) 17

RISIKO PADA UMKM 19

MANAJEMEN RISIKO PADA UMKM 26

KEBIJAKAN UMUM PENGELOLAAN RISIKO 52

Daftar Pustaka D-1

BAB 1

RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO UMKM

TINJAUAN MANAJEMEN RISIKO BAGI UMKM

Pandemi Covid-19 yang melanda di sebagian besar dunia hingga menyebar di Indonesia sekitar Mei 2019 telah membawa dampak yang cukup signifikan di semua aspek kehidupan. Indonesia yang sebetulnya terlambat berpartisipasi dalam berbagi data informasi mengenai virus Covid-19 menjadi salah satu penyebab melonjaknya angka paparan virus Corona di Indonesia. Adanya virus yang mewabah tersebut tentu menjadi implikasi masa sulit hampir di semua sektor ekonomi. Tidak hanya sektor ekonomi, tetapi terjadi permasalahan melebar pada wilayah sosial dan politik di banyak negara. Sampai saat ini Indonesia belum juga terbebas dari masa-masa sulit era Covid-19. Banyak karyawan yang tiba-tiba terpaksa harus diberhentikan oleh perusahaan, banyak UMKM gulung tikar dan mengalami kerugian cukup besar.

Dalam situasi bencana, sektor UMKM menjadi sektor usaha yang terkena dampak paling besar. Ketidakmampuan pelaku usaha UMKM melakukan analisis

risiko ditambah sulitnya melakukan pemulihan pascabencana merupakan permasalahan utama UMKM. Berdasarkan riset dari Setyawan (2007), UMKM sangat jarang terlibat dengan perbankan atau lembaga keuangan resmi. Sebagian besar UMKM dianggap tidak layak perbankan (*unbankable*). Kondisi ini terjadi karena ketidakmampuan pelaku usaha UMKM untuk mempersepsikan prospek dan risiko bisnis dalam menjalankan usaha. Pada kondisi normal, mereka tidak mampu menganalisis prospek dan risiko bisnis, apalagi dalam kondisi bencana.

Sudah diketahui bersama bahwa UMKM mempunyai peran penting di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. Sektor UMKM adalah penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) terbesar yang paling banyak menyerap lapangan kerja dan relatif tahan terhadap krisis keuangan (Idris, 2021). Seperti yang dilaporkan oleh Kementerian Koperasi dan UMKM Indonesia pada keterangannya yang tertulis di laman *Kontan.co.id*, mayoritas bisnis di Indonesia adalah UMKM dengan total 64 juta unit. UMKM menyerap hingga 97 persen tenaga kerja, sedangkan perusahaan besar menyerap sekitar 3 persen tenaga kerja (Soenarso, 2021). Peran UMKM tidak hanya dirasakan di negara-negara sedang berkembang, melainkan di negara-negara maju. Di negara maju maupun berkembang, UMKM sangat penting karena menyerap paling banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar. Secara umum, ada tiga peran UMKM atau kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia yang meliputi:

1. Sarana pemerataan tingkat perekonomian rakyat kecil. UMKM berperan dalam pemerataan tingkat perekonomian rakyat karena berada di berbagai tempat. UMKM menjangkau daerah pelosok sehingga masyarakat tidak perlu ke kota untuk memperoleh penghidupan yang layak.
2. Sarana mengentaskan kemiskinan. UMKM berperan untuk mengentaskan masyarakat dari kemiskinan karena angka penyerapan tenaga kerja terhitung tinggi.
3. Sarana pemasukan devisa bagi negara. UMKM menyumbang devisa bagi negara karena pasarnya tidak hanya menjangkau nasional, melainkan hingga ke luar negeri. Namun sayang, usaha UMKM belum sepenuhnya didukung strategi untuk meningkatkan usaha. Kegiatan usaha lebih disebabkan keterpaksaan karena semakin sempitnya lahan pekerjaan di sektor formal.

RISIKO

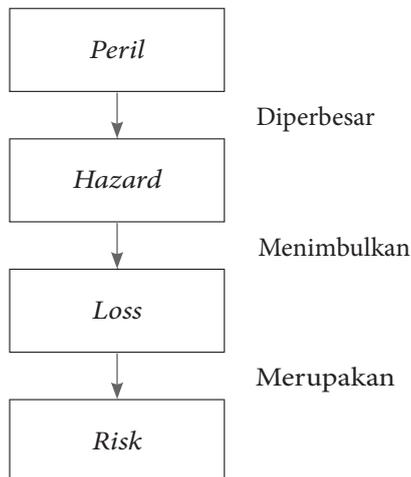
Dua kata yang dipakai untuk menggambarkan pengertian risiko dalam kosakata bahasa Inggris adalah *hazard* dan *risk*. *Hazard* merupakan potensi yang dapat

menimbulkan keuntungan atau kerugian. Namun, dalam keseharian *hazard* identik dengan potensi yang menimbulkan kerugian. *Risk* adalah kemungkinan keuntungan atau kerugian yang muncul akibat paparan terhadap *hazard*, cenderung ke sisi negatif (A Guidance To Risk Management and Safety Engineering, *Manajemen dan Teknik Penanganan Risiko*).

Sering kali pengertian risiko disamakan dengan *peril*, *hazard*, maupun *loss*. Padahal masing-masing istilah tersebut mempunyai pengertian dan karakteristik yang berbeda. *Peril* adalah suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian atau kerusakan seperti kematian, gangguan kesehatan, kecelakaan kebakaran, bencana alam, pencurian, dan sebagainya. Dalam hal-hal tertentu, satu *peril* dapat menimbulkan kerugian lebih dari satu bentuk. *Hazard* adalah suatu keadaan atau kondisi yang dapat memperbesar terjadinya suatu *peril*. Pada umumnya *hazard* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

1. *Physical hazard*, yaitu kondisi yang bersumber dari karakteristik fisik dari suatu objek yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya suatu *peril*.
2. *Moral hazard*, yaitu kondisi yang bersumber pada diri seseorang yang berkaitan dengan mental, pandangan hidup, kebiasaan, tingkah laku, dan lingkungan yang dapat memperbesar terjadinya *peril*.

Lost adalah menurun atau hilangnya nilai ekonomi yang tidak diharapkan akibat terjadinya suatu peristiwa, baik atas diri, keluarga, maupun harta. Secara sederhana hubungan antara *risk* dengan *peril*, *hazard*, dan *loss* dapat digambarkan sebagai berikut.



Hubungan *Risk*, *Peril*, *Hazard*, dan *Loss*

Menurut Siahaan (2007) risiko merupakan kombinasi probabilitas suatu kejadian dengan konsekuensi atau akibatnya. Risiko juga didefinisikan sebagai suatu variasi dari hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu pada kondisi tertentu (William & Heins, 1985). Sementara risiko menurut William, Smith, Young (1998) adalah sebuah potensi variasi sebuah hasil. Risiko adalah sesuatu yang mengarah pada ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa selama selang waktu tertentu yang mana peristiwa tersebut menyebabkan suatu kerugian, baik kerugian kecil yang tidak begitu berarti maupun kerugian besar yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Risiko merupakan serangkaian tantangan yang harus dihadapi. Ciri khas dari tantangan ini adalah selalu ada risiko di setiap keputusan yang diambil. Risiko tidak memiliki bentuk nyata, tetapi berkaitan dengan arah tujuan yang akan dicapai. Risiko dapat memengaruhi proses dalam mencapai tujuan. Risiko dapat mengurangi fokus terhadap kesuksesan dan menghentikan langkah dalam mencapai hasil yang diinginkan (Pickett, 2005).

Faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya suatu risiko adalah (Jakarta Insurance Institute, 1993):

1. Frekuensi terjadinya risiko.
2. Besar kecilnya kerugian yang mungkin terjadi.
3. Karakteristik daripada risiko itu sendiri.

Di dalam dunia perbankan, risiko didefinisikan sebagai potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa atau *event* tertentu (PBI 11/25/2009). Sementara dalam analisis investasi, risiko merupakan kemungkinan hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan (Hanafi, 2006).

Salah satu cara dalam mengklasifikasikan risiko adalah melihat tipe-tipe risiko, yaitu:

1. Risiko murni (*pure risks*) adalah risiko terjadinya kemungkinan kerugian seperti risiko kecelakaan, kebakaran, dan sebagainya.
2. Risiko spekulatif, yaitu risiko harapan terjadinya kemungkinan kerugian maupun keuntungan seperti dalam usaha yang identik dengan adanya keuntungan dan kerugian secara bersamaan.
3. Risiko statis adalah risiko yang muncul dari keadaan keseimbangan tertentu seperti risiko tersambar petir dan sebagainya.
4. Risiko dinamis adalah risiko yang muncul dari perubahan kondisi tertentu seperti adanya perubahan teknologi yang mengakibatkan munculnya risiko baru.

5. Risiko objektif, yaitu risiko yang didasarkan pada observasi parameter yang objektif seperti keuntungan investasi pasar modal yang diukur dengan standar deviasi.
6. Risiko subjektif adalah risiko yang muncul karena adanya persepsi seseorang seperti adanya perbedaan persepsi investor dalam menyikapi perbandingan antara risiko dan pengembalian yang ditawarkan dalam suatu investasi.

Selain dikelompokkan berdasarkan tipe, risiko juga dikelompokkan menjadi risiko keuangan dan risiko non-keuangan.

1. Risiko keuangan

Berdasarkan penyebab terjadinya risiko, risiko keuangan terdiri atas empat jenis risiko, yaitu:

- a. Risiko pasar

Risiko pasar muncul akibat perubahan harga pasar aset yang diperdagangkan seperti persediaan barang.

- b. Risiko kredit

Risiko kerugian keuangan akibat pelanggan gagal membayar utang.

- c. Risiko operasional

Risiko kerugian keuangan akibat kegagalan operasional seperti kesalahan yang dilakukan karyawan dalam menghitung kebutuhan bahan baku.

- d. Risiko reputasi

Risiko kerugian keuangan akibat turunnya reputasi atau nama baik perusahaan seperti menurunnya kualitas produk atau produk yang diberikan tidak sesuai dengan yang dijanjikan.

2. Risiko non-keuangan

Risiko non-keuangan dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

- a. Perspektif mikro

Risiko yang timbul karena ketidakpastian yang terjadi pada internal perusahaan seperti faktor manusia, proses, kejadian, sistem, dan teknologi.

- b. Perspektif makro

Risiko yang timbul karena ketidakpastian yang datang dari eksternal seperti kebijakan pemerintah, industri, lingkungan bisnis domestik, sosial, dan lingkungan bisnis internasional.

Berdasarkan ada tidaknya risiko yang dialihkan kepada pihak lain, maka risiko dapat dibedakan ke dalam:

1. Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain, dengan menjaminkan suatu objek yang akan terkena risiko pada perusahaan asuransi dengan membayar sejumlah premi asuransi, sehingga semua kerugian menjadi tanggungan (pindah) pihak perusahaan asuransi.
2. Risiko yang tidak bisa dialihkan kepada pihak lain (tidak dapat diasuransikan), umumnya meliputi semua jenis risiko spekulatif.

Menurut sumber/penyebab timbulnya, risiko dapat dibedakan ke dalam:

1. Risiko intern, yaitu risiko yang berasal dari dalam perusahaan seperti kerusakan aset karena ulah karyawan, kecelakaan kerja, mismanajemen, dan sebagainya.
2. Risiko ekstern, yaitu risiko yang berasal luar perusahaan seperti risiko pencurian, penipuan, persaingan, fluktuasi harga, perubahan *policy* pemerintah, dan sebagainya.

Pada umumnya risiko organisasi dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Risiko pasar merupakan risiko yang muncul karena harga pasar bergerak ke arah negatif yang akan merugikan perusahaan. Pada umumnya risiko pasar terdiri atas:
 - a. Risiko tingkat bunga, yaitu risiko kerugian keuangan yang berkaitan dengan perubahan tingkat bunga.
 - b. Risiko komoditas, yaitu risiko yang dipengaruhi oleh fluktuasi harga komoditas perusahaan.
 - c. Risiko ekuitas, yaitu risiko yang dipengaruhi oleh adanya fluktuasi nilai ekuitas perusahaan.
 - d. Risiko dasar, yaitu risiko perubahan mendasar dalam tingkat relatif dua indeks.
 - e. Risiko pasar lainnya, antara lain risiko opsi dan eksposur ke harga pasar lain.
2. Risiko kredit merupakan risiko yang terjadi saat konsumen, rekan bisnis, atau pemasok gagal dalam memenuhi kewajibannya.
3. Risiko operasional merupakan risiko yang terjadi saat karyawan dan sistem mengalami kegagalan atau risiko yang terjadi karena adanya peristiwa eksternal, seperti gempa bumi dan kebakaran, yang akan berdampak negatif pada kelangsungan perusahaan. Pada umumnya risiko operasional terdiri atas:
 - a. Risiko proses, yaitu risiko yang terjadi melalui proses yang tidak efisien dan efektif.

- b. Risiko karyawan, yaitu risiko yang diakibatkan oleh jumlah karyawan, ketidakcakapan, ketidakjujuran, atau budaya perusahaan yang kurang sadar risiko.
- c. Risiko sistem, yaitu risiko yang meliputi ketersediaan sistem, integritas data, kapasitas sistem, akses yang terbatas dalam penggunaan, dan adanya perbaikan bisnis dari berbagai ketidakpastian.
- d. Risiko peristiwa, yaitu risiko kerugian yang terkait dengan peristiwa tertentu yang tidak disukai, tetapi mempunyai konsekuensi yang serius jika terjadi.
- e. Risiko bisnis, yaitu risiko kerugian yang terkait dengan adanya perubahan tak diduga di dalam lingkungan yang kompetitif atau kecenderungan monopoli yang merusak atau operasi ekonomi suatu bisnis.

KETIDAKPASTIAN

Risiko timbul karena adanya ketidakpastian, yang berarti ketidakpastian merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko, sehingga mengakibatkan keragu-raguan seorang mengenai kemampuannya untuk meramalkan kemungkinan terhadap hasil yang akan terjadi di masa mendatang, di mana kondisi yang tidak pasti itu disebabkan berbagai sebab, yaitu:

1. Tenggang waktu antara perencanaan suatu kegiatan sampai berakhir/menghasilkan, di mana semakin panjang tenggang waktunya, semakin besar ketidakpastiannya.
2. Keterbatasan informasi yang tersedia yang diperlukan dalam penyusunan rencana.
3. Keterbatasan pengetahuan/kemampuan/teknik pengambilan keputusan dari perencanaan.

Secara garis besar ketidakpastian dapat diklasifikasikan ke dalam:

1. Ketidakpastian ekonomi (*economic uncertainty*), yaitu kejadian yang timbul sebagai akibat kondisi dan perilaku dari pelaku ekonomi, misalnya perubahan sikap konsumen, perubahan selera konsumen, perubahan harga, perubahan teknologi, penemuan baru, dan sebagainya.
2. Ketidakpastian alam (*uncertainty of nature*), yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh alam, misalnya badai, banjir, gempa bumi, kebakaran, dan sebagainya.

3. Ketidakpastian kemanusiaan (*human uncertainty*), yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia seperti peperangan, pencurian, penggelapan, pembunuhan, dan sebagainya.

MANAJEMEN RISIKO

Di dalam dunia bisnis, manajemen risiko didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, memantau, dan mengelola risiko potensial untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan terhadap suatu organisasi. Setiap bidang dalam bisnis memiliki risiko tersendiri. Manajemen risiko menurut Fahmi (2010) ialah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang tindakan organisasi dalam mengatasi masalah berbasis manajemen yang sistematis dan menyeluruh. Proses manajemen risiko yang efektif akan membantu mengidentifikasi risiko mana yang menjadi ancaman terbesar bagi bisnis dan memberikan panduan untuk menanganinya.

Secara sederhana pengertian manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga, dan masyarakat. Jadi, mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengoordinir, dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program penanggulangan risiko.

Program manajemen risiko mencakup beberapa tugas, yaitu mengidentifikasi risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan besarnya risiko, mencari jalan untuk menghadapi atau menanggulangi risiko, selanjutnya menyusun strategi untuk memperkecil atau mengendalikan risiko, mengordinir pelaksanaan penanggulangan risiko, serta mengevaluasi program penanggulangan risiko yang telah dibuat. Jadi, seorang manajer risiko pada hakikatnya harus menjawab pertanyaan “Risiko apa saja yang dihadapi perusahaan?” “Bagaimana dampak risiko tersebut terhadap bisnis perusahaan?” “Risiko-risiko mana yang dapat dihindari, yang dapat ditangani sendiri dan risiko mana yang harus dipindahkan kepada perusahaan asuransi?” “Metode mana yang paling cocok dan efisien untuk menghadapinya?” dan “Bagaimana hasil pelaksanaan strategi penanggulangan risiko yang telah direncanakan?”. Manajemen risiko dapat diartikan sebagai kegiatan proaktif untuk mengenali dan mengelola kejadian internal dan ancaman dari luar yang dapat memberikan efek bagi kesuksesan organisasi. Dengan manajemen risiko, semua kejadian yang menimbulkan risiko bisa diidentifikasi. Kemudian, setelah diidentifikasi akan diketahui konsekuensi dari masing-masing kejadian sehingga meminimalisir akibat dari risiko yang akan muncul. Manajemen risiko dilakukan sebelum terjadi risiko sehingga

merupakan tindakan antisipasi yang dilakukan dengan membuat perencanaan (*contingency plan*) jika risiko tersebut muncul sehingga dapat mengurangi dampak kerugian bagi organisasi.

Pentingnya mempelajari manajemen risiko dapat dilihat dari dua segi, yaitu:

1. Seseorang sebagai anggota organisasi/perusahaan, terutama seorang manajer akan dapat mengetahui cara-cara/metode yang tepat untuk menghindari atau mengurangi besarnya kerugian yang diderita perusahaan, sebagai akibat ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang merugikan.
2. Seseorang sebagai pribadi:
 - a. Menjadi seorang manajer risiko yang profesional dalam jangka waktu yang relatif lebih cepat daripada seseorang yang belum pernah mempelajarinya.
 - b. Memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi manajer risiko dari perusahaan di mana yang bersangkutan menjadi anggota.
 - c. Menjadi konsultan manajemen risiko, agen asuransi, pedagang perantara, penasihat penanaman modal, konsultan perusahaan yang tidak mempunyai manajer risiko, dan sebagainya.
3. Menjadi manajer risiko yang profesional dari perusahaan asuransi, sehingga akan lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program asuransi yang disusun dengan tepat.
4. Lebih berhati-hati dalam mengatur kehidupan pribadi.

MANFAAT MANAJEMEN RISIKO BAGI PERUSAHAAN, KELUARGA, DAN MASYARAKAT

Manfaat bagi Perusahaan

Adanya program penanggulangan risiko yang baik dari suatu perusahaan akan memberikan beberapa sumbangan yang sangat bermanfaat, yaitu:

1. Evaluasi dari program penanggulangan risiko akan dapat memberikan gambaran mengenai keberhasilan dan kegagalan operasi perusahaan. Meskipun hal ini secara ekonomis tidak menaikkan keuntungan perusahaan, tetapi akan merupakan kritik bagi pengelolaan perusahaan sehingga akan sangat bermanfaat bagi perbaikan pengelolaan usaha di masa datang.
2. Pelaksanaan program penanggulangan risiko akan memberikan sumbangan langsung kepada upaya peningkatan keuntungan perusahaan melalui kegiatan mengurangi biaya melalui upaya pencegahan, mengurangi

kerugian dengan memindahkan kemungkinan kerugian kepada pihak lain dengan biaya yang terendah, dan sebagainya.

3. Pelaksanaan program penanggulangan risiko yang berhasil menyumbang secara tidak langsung kepada pencapaian keuntungan perusahaan melalui:
 - a. Keberhasilan mengelola risiko murni akan menimbulkan keyakinan dan kedamaian hati kepada pimpinan/pengurus perusahaan, sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuannya untuk menganalisis dan menyimpulkan risiko spekulatif yang tidak bisa dihindari (dapat lebih berkonsentrasi pada pengelolaan risiko spekulatif).
 - b. Adanya kondisi yang lebih baik dan kesempatan yang memungkinkan akan mendorong pimpinan/pengurus perusahaan untuk memperbaiki mutu keputusannya, dengan lebih memperhatikan pekerjaannya, terutama yang bersifat spekulatif.
 - c. Berdasarkan hasil evaluasi pengelolaan risiko, maka asumsi yang digunakan dalam menangani pekerjaan yang bersifat spekulatif akan lebih bijaksana dan efisien.
 - d. Karena masalah ketidakpastian sudah tertangani dengan baik oleh manajer risiko, maka akan dapat mengurangi keragu-raguan dalam pengambilan keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan.
 - e. Melalui perencanaan yang matang, terutama yang menyangkut pengelolaan risiko, dapat menangkal timbulnya hal-hal yang dapat mengganggu kelancaran operasi perusahaan, misalnya risiko akibat kebangkrutan pelanggan/penyalur, pemasok, dan sebagainya.
 - f. Diperhatikannya unsur ketidakpastian, maka perusahaan akan mampu menyediakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai pertumbuhan.
 - g. Mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pihak-pihak terkait dengan kegiatan perusahaan yang meliputi kreditur, penyalur, pemasok, dan semua pihak yang berpotensi menyumbang kepada terciptanya keuntungan. Hal itu disebabkan pihak-pihak tersebut umumnya akan lebih suka melakukan transaksi dengan perusahaan yang mempunyai cara perlindungan yang baik terhadap risiko murni.
4. Kedamaian hati yang dihasilkan oleh cara pengelolaan risiko murni yang baik, menjadi barang “nonekonomis” yang sangat berharga bagi perusahaan. Hal itu akan memperbaiki kesehatan mental dan fisik dari pimpinan, pengurus, maupun pemilik perusahaan.
5. Keberhasilan mengelola risiko murni dapat membantu kepentingan pihak lain, di antaranya para karyawan perusahaan, dapat menunjukkan

wujud tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat, sehingga perusahaan akan mendapatkan simpati dari masyarakat.

Manfaat Bagi Keluarga

Pengetahuan dan kemampuan seseorang mengelola risiko yang dihadapi akan sangat bermanfaat bagi keluarganya, yaitu:

1. Mampu melindungi keluarga dari kerugian yang besar, sebagai akibat terjadinya peristiwa yang merugikan, sehingga keluarga tetap dapat memelihara gaya hidup meskipun terkena musibah.
2. Mengurangi anggaran perlindungan terhadap risiko melalui asuransi, karena adanya asuransi yang harus dibayar preminya, sehingga akan mengurangi pendapatannya yang digunakan untuk keperluan konsumsi.
3. Jika keluarga telah terlindungi secara memadai dari risiko, misalnya kematian dan kehilangan kekayaan, maka ia akan dapat memusatkan perhatiannya guna menjamin pengembangan kariernya, memacu keinginan untuk melakukan investasi, dan sebagainya.
4. Meringankan keluarga dari tekanan mental dan fisik akibat adanya ketidakpastian/risiko.
5. Memperoleh kepuasan dari upaya untuk membantu orang lain dalam upaya penanggulangan risiko, sehingga akan lebih dihargai oleh anggota masyarakat.

Manfaat Bagi Masyarakat

Masyarakat, terutama masyarakat di sekitar perusahaan akan ikut menikmati, baik secara langsung maupun tidak langsung hasil dari penanggulangan risiko yang dilakukan oleh perusahaan.

Misalnya:

1. Penanggulangan yang baik terhadap kemungkinan terjadinya pemogokan buruh akan menghindarkan masyarakat di sekitar perusahaan terhadap huru-hara akibat pemogokan.
2. Pengelolaan limbah yang baik untuk menghindari pencemaran lingkungan (yang dapat menimbulkan tanggung jawab hukum) akan ikut memelihara ketenteraman kehidupan masyarakat di sekitar perusahaan.

Di samping itu, masyarakat terdiri atas keluarga dan perusahaan. Jadi, jika perusahaan berjalan lancar dan keluarga dalam keadaan sejahtera maka masyarakat secara keseluruhan dalam keadaan sejahtera.

NILAI EKONOMIS PENANGGULANGAN RISIKO

Hasil upaya penanggulangan risiko pada hakikatnya akan mengurangi bahkan dapat menghilangkan kerugian yang bersifat ekonomis dari suatu risiko, sehingga upaya penanggulangan risiko mempunyai nilai ekonomis yang tidak kecil. Nilai-nilai ekonomis tersebut meliputi:

1. Penghindaran/pengurangan nilai dari kerugian dari terjadinya peristiwa yang merugikan, yang tidak diharapkan atau tidak dapat dipastikan terjadinya, yaitu seimbang dengan nilai kerugiannya. Misalnya, nilai kerugian harta karena kebakaran, kecelakaan, dan sebagainya.
2. Penghindaran terhadap kerugian secara ekonomis yang diakibatkan oleh adanya ketidakpastian, yang mencakup:
 - a. Adanya ketidakpastian dapat menimbulkan ketegangan mental maupun fisik bagi orang yang bersangkutan, karena adanya ketakutan dan kekhawatiran akan terjadinya peristiwa yang merugikan. Jika hal itu penting dan berlangsung secara terus-menerus/dalam waktu lama akan mengakibatkan penurunan kesehatan (stres), sehingga yang bersangkutan perlu berobat (membutuhkan biaya). Ini adalah nilai ekonomis yang bersifat individual/mikro.
 - b. Semua orang tentu berusaha untuk mengamankan diri dan harta bendanya terhadap risiko, termasuk sumber-sumber dana dan daya yang dimiliki. Hal itu tentu akan mengurangi kemauan dan potensi anggota masyarakat untuk mengadakan investasi, yang selanjutnya mengakibatkan terjadinya inefisiensi dalam kehidupan ekonomi secara menyeluruh (makro). Keadaan itu terjadi karena sumber-sumber dana dan daya akan cenderung hanya mengalir ke sektor ekonomi yang aman (berisiko rendah), sehingga terjadi kelangkaan investasi di sektor yang berisiko (tinggi). Akibatnya, barang-barang akan melimpah di sektor yang aman, sehingga harganya murah, yang untuk jangka panjang akan merugikan perusahaan. Sebaliknya, akan terjadi kelangkaan barang di sektor yang berisiko, sehingga harganya mahal. Jadi, dalam jangka panjang secara keseluruhan akan merugikan masyarakat (bersifat makro) karena produksi, tingkat harga, dan struktur harga berada di bawah titik optimum. Dengan adanya upaya penanggulangan risiko (terutama asuransi), orang berani berusaha di sektor yang berisiko, karena risikonya dapat kepada pihak lain. Dengan demikian, terjadilah keseimbangan di dalam kehidupan ekonomi, sesuai dengan mekanisme pasar.

MANAJEMEN RISIKO DAN ASURANSI

Konsep manajemen risiko tidak boleh dicampuradukkan dengan konsep asuransi, karena keduanya mempunyai ruang lingkup/cakupan yang berbeda, meskipun mempunyai sasaran yang sama. Asuransi adalah merupakan bagian dari manajemen risiko, karena asuransi merupakan salah satu cara penanggulangan risiko, sebagai hasil perumusan strategi penanggulangan risiko dari manajemen risiko. Untuk lebih memperjelas perbedaan antara keduanya, berikut diuraikan persamaan dan perbedaan keduanya:

1. Persamaan

Keduanya merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan upaya penanggulangan risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Perbedaan

Manajemen Risiko	Asuransi
a. Lebih menekankan kegiatan pada menemukan dan menganalisis risiko murni	a. Merupakan salah satu cara menanggulangi risiko murni tertentu
b. Tugasnya hakikatnya hanya memberikan penilaian terhadap semua teknik penanggulangan risiko (termasuk asuransi)	b. Tugasnya menangani seluruh proses pengalihan risiko
c. Pelaksanaan programnya menghendaki adanya kerja sama dengan sejumlah individu dan bagian-bagian dari perusahaan	c. Melibatkan jumlah orang dan kegiatan yang lebih kecil
d. Keputusan manajemen risiko mempunyai pengaruh yang lebih luas/besar terhadap operasi perusahaan	d. Keputusan di bidang asuransi mempunyai pengaruh yang lebih terbatas

FUNGSI POKOK MANAJEMEN RISIKO

Fungsi manajemen risiko pada pokoknya mencakup:

1. Menemukan kerugian potensial

Artinya berupaya untuk menemukan/mengidentifikasi seluruh risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan, yang meliputi:

- a. Kerusakan fisik dari harta kekayaan perusahaan.
- b. Kehilangan pendapatan atau kerugian lain akibat terganggunya operasi perusahaan.

- c. Kerugian akibat adanya tuntutan hukum dari pihak lain.
- d. Kerugian yang timbul karena penipuan, tindakan kriminal lain, tidak jujurnya karyawan, dan sebagainya.
- e. Kerugian yang timbul akibat “keymen” meninggal dunia, sakit, atau menjadi cacat.

Untuk itu cara-cara yang dapat ditempuh oleh manajer risiko antara lain melakukan inspeksi fisik di tempat kerja, mengadakan angket kepada semua pihak di perusahaan, menganalisis semua variabel yang tercakup dalam peta aliran proses produksi, dan sebagainya.

2. Mengevaluasi kerugian potensial

Artinya melakukan evaluasi dan penilaian terhadap semua kerugian potensial yang dihadapi oleh perusahaan. Evaluasi dan penilaian ini akan meliputi perkiraan mengenai:

- a. Besarnya kemungkinan frekuensi terjadinya kerugian, artinya memperkirakan jumlah kemungkinan terjadinya kerugian selama suatu periode tertentu atau berapa kali terjadinya kerugian selama suatu periode tertentu (biasanya 1 tahun).
 - b. Besarnya kegawatan dari setiap kerugian, artinya menilai besarnya kerugian yang diderita, biasanya dikaitkan dengan besarnya pengaruh kerugian tersebut, terutama terhadap kondisi finansial perusahaan.
3. Memilih teknik/cara yang tepat atau menentukan suatu kombinasi dari teknik-teknik yang tepat guna menanggulangi kerugian. Pada pokoknya ada empat cara yang dapat dipakai untuk menanggulangi risiko, yaitu mengurangi kesempatan terjadinya kerugian, meretensi, mengasuransikan, dan menghindari. Di mana tugas dari manajer risiko adalah memilih salah satu cara yang paling tepat untuk menanggulangi suatu risiko atau memilih suatu kombinasi dari cara-cara yang paling tepat untuk menanggulangi risiko. Dalam memilih cara penanggulangan risiko secara garis besar dapat disusun suatu metrik sebagai berikut.

Nomer Tipe Exposure	Frekuensi Kerugian	Kegawatan Kerugian	Penanggulangannya
1.	Rendah	Rendah	Retensi/pengendalian
2.	Tinggi	Rendah	Retensi/asuransi/ pengendalian
3.	Rendah	Tinggi	Asuransi/ pengendalian
4.	Tinggi	Tinggi	Menghindari

Standar ISO 31000:2009 mengungkapkan bahwa manajemen risiko suatu organisasi harus mengikuti sebelas prinsip dasar agar bisa dilaksanakan secara efektif. Berikut adalah prinsip-prinsip tersebut:

1. Manajemen risiko menciptakan nilai tambah (*creates value*).
2. Manajemen risiko adalah bagian integral proses dalam organisasi (*an integral part of organizational processes*).
3. Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan (*part of decision making*).
4. Manajemen risiko secara eksplisit menangani ketidakpastian (*explicitly addresses uncertainty*).
5. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu (*systematic, structured and timely*).
6. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia (*based on the best available information*).
7. Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan (*tailored*).
8. Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya (*takes human and cultural factors into account*).
9. Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif (*transparent and inclusive*).
10. Manajemen risiko bersifat dinamis, literatif, dan responsif terhadap perubahan (*dynamic, iterative and responsive to change*).
11. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan organisasi (*facilitates continual improvement and enhancement of the organization*).

Tahapan proses manajemen risiko secara garis besar adalah:

1. Identifikasi risiko
Mengidentifikasi apa, mengapa, serta bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya risiko dan sumber terjadinya risiko. Identifikasi risiko atau temu kenali risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko apa saja yang dihadapi oleh perusahaan seperti mengidentifikasi kebakaran yang terjadi di bengkel. Caranya adalah melakukan penelusuran terhadap sebab yang berpotensi menimbulkan risiko sampai terjadinya peristiwa tersebut. Misalnya, apakah bangunan bengkel terbuat dari bahan yang mudah terbakar atau tidak.
2. Penilaian/evaluasi/pengukuran risiko
Bisa dilakukan dengan menentukan tingkatan probabilitas, konsekuensi, serta kesulitan dalam mendeteksi risiko. Penilaian risiko dapat dilakukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Tujuan penilaian risiko adalah

untuk memahami karakteristik risiko dengan lebih baik, sehingga memudahkan melakukan pengendalian risiko. Untuk mengukur risiko dapat digunakan pendekatan dengan memperkirakan kemungkinan (probabilitas) risiko dan tingkat konsekuensi risiko. Setelah itu, tingkatan risiko yang ada dibuat tingkatan prioritas manajemennya.

a. Probabilitas risiko

Probabilitas risiko melihat kemungkinan terjadinya risiko atau suatu kejadian terburuk terjadi. Misalnya, risiko kebakaran pada bengkel dinilai dengan probabilitas 60 persen. Dikarenakan dianggap angka probabilitas initinggi, maka risiko kebakaran perlu diberi perhatian lebih.

b. Tingkat keseriusan konsekuensi risiko (*severity*)

Selain probabilitas, risiko juga diukur dengan melihat tingkat konsekuensi risiko (*severity*) atau besarnya kerugian yang timbul akibat risiko. Misalnya, angka probabilitas tinggi jika terjadi kebakaran dengan angka kerugian yang diakibatkan akan besar, maka risiko kebakaran akan ditempatkan di kuadran probabilitas tinggi dan *severity* tinggi. Dengan demikian, langkah yang lebih efektif bisa dilakukan untuk memitigasi risiko kebakaran yang terjadi.

3. Pengelolaan risiko

Pengelolaan risiko bertujuan mengontrol risiko. Kontrol terhadap risiko dilakukan dalam proses change management yang berarti tahapan ini dapat kembali lagi ke tahapan awal jika terjadi risiko baru, sesuai dengan tahapan urutan.

BAB 2

USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM)

Definisi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pasal 6 menyebutkan bahwa ada kriteria untuk UMKM, yaitu:

1. Usaha mikro. Memiliki aset bersih maksimum Rp50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan untuk bisnis atau memiliki pendapatan penjualan tahunan maksimum Rp300.000.000.
2. Usaha kecil. Memiliki aset bersih lebih dari Rp50.000.000 hingga Rp500.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan untuk bisnis atau memiliki pendapatan penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 hingga Rp2.500.000.000.
3. Usaha menengah. Memiliki aset bersih lebih dari Rp500.000.000 hingga Rp10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan untuk bisnis atau memiliki pendapatan penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 hingga Rp50.000.000.000.

Bank Dunia mendefinisikan UMKM menurut tiga klasifikasi, yaitu berdasarkan kondisi karyawan, pendapatan, dan nilai aset, yaitu:

1. *Micro enterprise*. Memiliki kriteria jumlah karyawan kurang dari 30 orang dan pendapatan setahun tidak melebihi USD3 juta.
2. *Small enterprise*. Kriteria jumlah karyawan kurang dari 100 orang, pendapatan setahun tak melebihi USD100 ribu, dan jumlah aset tidak lebih USD100 ribu.
3. *Medium enterprise*. Memiliki kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang, pendapatan setahun hingga USD15 juta, dan jumlah aset mencapai USD15 juta.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan pengertian UKM berdasarkan jumlah tenaga kerja. Usaha kecil adalah entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5-19 orang, sedangkan usaha menengah adalah entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20-99 orang.

Pada dasarnya UMKM memiliki berbagai karakteristik. Berdasarkan perkembangannya, UMKM diklasifikasikan menjadi empat kriteria, yaitu:

1. *Livelihood activities*
UMKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah. Umumnya dikenal sebagai sektor informal.
2. *Micro enterprise*
UMKM yang memiliki sifat pengrajin, tetapi tidak bersifat kewirausahaan.
3. *Small dynamic enterprise*
UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast moving enterprise*
UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia, UMKM memiliki peran yang signifikan sebagai berikut.

1. UMKM memiliki kontribusi besar terhadap PDB, yaitu 61,97 persen dari total PDB nasional atau setara dengan Rp8.500 triliun pada tahun 2020.
2. UMKM menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar, yaitu 97 persen dari daya serap dunia usaha pada tahun 2020. Jumlah UMKM yang banyak berbanding lurus dengan banyaknya lapangan pekerjaan di Indonesia sehingga UMKM memiliki andil besar dalam penyerapan tenaga kerja.
3. UMKM menyerap kredit terbesar pada tahun 2018 sebesar kurang lebih Rp1 triliun.

Ada beberapa alasan yang mengemukakan pentingnya UMKM bagi perekonomian nasional, yaitu:

1. Jumlah UMKM yang sangat banyak dan tersebar di perkotaan maupun pedesaan, bahkan hingga di pelosok terpencil.
2. UMKM tergolong sangat padat karya, mempunyai potensi pertumbuhan kesempatan kerja yang besar, dan peningkatan pendapatan.
3. UMKM banyak terdapat dalam sektor pertanian yang secara tidak langsung mendukung pembangunan.
4. UMKM membantu dalam menampung banyak pekerja yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah.
5. Dalam kondisi krisis ekonomi, UMKM mampu untuk bertahan, seperti yang terjadi pada tahun 1997/1998.
6. Menjadi titik awal mobilitas investasi di pedesaan sekaligus wadah bagi peningkatan kemampuan wiraswasta.
7. Menjadi alat untuk mengalihkan pengeluaran konsumsi warga pedesaan menjadi tabungan.
8. UMKM mampu menyediakan barang-barang kebutuhan relatif murah.
9. Melalui beragam jenis investasi dan penanaman modal.
10. UMKM mampu dan cepat beradaptasi dalam kemajuan zaman.
11. Memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi.

RISIKO PADA UMKM

Semua kegiatan bisnis tidak bisa menghindari yang namanya risiko. Semua bisnis yang dijalankan di dunia mana pun pasti memiliki risiko. Ketika seseorang memutuskan untuk terjun sebagai *entrepreneur*, maka harus siap menghadapi segala macam bentuk risiko. Bahkan, yang fatal merupakan salah satu risiko yang akan dihadapi seorang *entrepreneur* yang baru mulai atau telah lama menjadi *entrepreneur* adalah risiko kerugian bisnis yang berakibat pada kebangkrutan.

Tidak ada bisnis terutama UMKM dengan skala apa pun yang tidak berisiko. Saat ini masih banyak pribadi atau kelompok yang enggan menjalankan usaha sendiri karena takut dengan risiko kerugian. Hal yang terpenting untuk dapat menghadapi risiko yang bakal dihadapi dalam menjalankan bisnis adalah melalui manajemen risiko (*risk management*) sehingga risiko bisnis yang berpotensi merugikan bisnis dapat diminimalisir (*risk minimize*) serta tidak berdampak.

Perkembangan bisnis saat ini bergerak sangat cepat. Jika pengusaha UMKM tidak melakukan antisipasi maka tidak mustahil bisnis yang dijalankan akan semakin tertinggal. Perubahan yang terjadi jika tidak segera diantisipasi dapat berakibat pada sesuatu yang fatal bagi perusahaan. Jika dahulu, perubahan berlangsung dalam jangka waktu yang lama, namun saat ini perubahan dapat berlangsung sangat cepat, bahkan dalam hitungan minggu atau bulan sudah muncul inovasi baru.

Beberapa risiko UMKM yang banyak dialami negara-negara berkembang termasuk Indonesia adalah:

1. Kurangnya bahan baku sehingga harus impor dari negara lain.
2. Pemasaran.
3. Permodalan
4. Ketersediaan energi, infrastruktur, dan informasi.

Selain itu, masalah non-fisik seperti tingginya inflasi, keahlian, dan aturan perburuhan sering dialami negara ASEAN termasuk Indonesia (Sudaryanto, et. al., 2014).

Beberapa kendala hambatan yang sering muncul dalam UMKM adalah (LPPI dan BI, 2015):

1. Internal
Terdiri atas modal, SDM, hukum, dan akuntabilitas.
2. Eksternal
Terdiri atas iklim usaha yang belum kondusif, infrastruktur, dan keterbatasan akses bahan baku, teknologi, dan selera konsumen yang cepat berubah.

Untuk meningkatkan pemberdayaan UMKM perlu adanya permodalan yang mudah diperoleh, akses pemasaran yang luas, pendampingan manajemen operasional dan peran lembaga keuangan, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil, serta peran perguruan tinggi sebagai pendamping pelaku UMKM (Sawitri, 2016). Keberadaan UMKM sudah sangat jelas manfaatnya bagi perekonomian Indonesia. Dengan adanya UMKM, Indonesia dapat bertahan dari krisis global yang terjadi pada awal tahun 2008. Dengan demikian, keberadaan UMKM merupakan sesuatu yang sangat potensial bagi perekonomian Bangsa Indonesia. Potensi UMKM dapat ditinjau dari aspek permodalan, produksi, pemasaran, dan manajemen (Trenggana, 2012).

Berdasarkan uraian risiko di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa risiko UMKM yang banyak dialami negara berkembang termasuk Indonesia antara lain:

1. Sumber daya manusia.
2. Produksi.
3. Pemasaran.
4. Permodalan
5. Hukum.

Sejalan dengan risiko UMKM yang dialami negara berkembang di atas, berikut penjabaran risiko di atas:

1. Aspek sumber daya manusia (SDM)
Aspek SDM yang dimaksud dapat menimbulkan risiko bencana adalah asal SDM, yaitu apakah berasal dari lokal satu kota dengan UMKM berada, berasal dari non-lokal berbeda kota dengan lokasi UMKM, atau campuran antara lokal dan non-lokal. Hal ini perlu dipertimbangkan terkait dengan jumlah gaji yang harus dikeluarkan dan tingkat perputaran SDM dalam menunjang suatu usaha.
2. Aspek produksi
Aspek produksi yang dimaksud dapat menimbulkan risiko bencana terkait: perolehan bahan baku, apakah mudah diakses dari pemasok yang satu kota dengan lokasi UMKM berada, atau harus mengambil bahan baku dari luar kota yang berbeda dengan lokasi UMKM, atau bisa diakses dari pemasok yang satu kota dan berasal dari luar kota dengan UMKM. Proses produksi apakah sudah dilakukan menggunakan teknologi tepat guna atau masih manual, atau justru kombinasi dari keduanya. Hal ini perlu dipertimbangkan terkait dengan jumlah biaya dan waktu yang harus dialokasikan dalam produksi dan untuk bisa menjalankan proses produksi secara efektif dan efisien.
3. Aspek pemasaran
Aspek pemasaran yang dimaksud dapat menimbulkan risiko bencana adalah terkait dengan sistem pemasaran yang dilakukan apakah sudah *online* atau masih *offline*, atau kombinasi dari keduanya. Hal ini perlu dipertimbangkan terkait dengan kesiapan UMKM dalam menghadapi era digital 4.0 dan paling dekat adalah untuk mengetahui pangsa pasar UMKM, apakah dapat naik kelas ke segmen di atasnya atau belum.

4. Aspek permodalan

Aspek permodalan yang dimaksud dapat menimbulkan risiko bencana adalah terkait dengan kemampuan UMKM dalam membiayai usahanya apakah bersal dari modal sendiri, utang, atau kombinasi dari keduanya. Hal ini perlu dipertimbangkan terutama jika UMKM memutuskan untuk membiayai usahanya dari utang, yang pada umumnya belum memperhitungkan kemampuan dalam memenuhi kewajiban yang harus dibayarkan terkait dengan hutangnya tersebut.

5. Aspek hukum

Aspek hukum yang dimaksud dapat menimbulkan risiko bencana adalah terkait dengan minimnya pengetahuan UMKM tentang legalitas usaha dan produk, sehingga usahanya berjalan dan besar tanpa payung hukum. Padahal legalitas tersebut sangat dibutuhkan UMKM terutama jika ingin naik kelas ke segmen di atasnya atau penting untuk pengembangan dan perluasan usaha dengan pasti.

Berkaitan dengan risiko pada UMKM, setidaknya ada sebelas jenis risiko usaha yang perlu diketahui. Berikut deskripsi masing masing risiko beserta analisis dan pemecahan masalahnya:

1. Risiko produksi

Risiko produksi berkaitan erat dengan kualitas produk, baik berupa barang maupun jasa serta diproduksi secara otomatis dengan mesin maupun dikerjakan manual, di mana setiap *output* produksi memiliki risiko akan cacat kualitas produksi.

Pada bidang garmen, misalnya, jahitan tidak rapi dan kancing tidak lengkap, sedangkan di bidang kuliner, kematangan tidak pas, rasa tidak sesuai, dan sebagainya. Untuk memperkecil risiko produksi, maka setelah terjadi cacat produksi harus segera dianalisis penyebab dan letak proses tahapannya. Pada poin produksi pelaku UMKM harus segera membenahinya karena kesalahan pada suatu proses tidak jarang akan berimbas pada proses yang lain atau proses selanjutnya.

2. Risiko pemasaran

Ketika konsep pemasaran dijalankan tanpa pengamatan dan perencanaan yang matang, maka tidak jarang hasilnya jauh dari yang diharapkan. Alhasil bukannya memperoleh keuntungan dari penjualan, UMKM malah mengalami kerugian akibat biaya pemasaran tidak memperoleh hasil yang diinginkan. Faktor lain juga terjadi akibat kurangnya pemahaman akan teknik dan strategi pemasaran, sehingga pada penerapannya tidak menasar pada tujuan pemasaran. Jika pelaku UMKM merasa SDM (sumber daya

manusia) internal masih belum mampu melakukan pemasaran dengan efektif, maka tidak ada salahnya memperkuat SDM terlebih dahulu.

Salah satu contoh dalam memperkuat SDM adalah menyertakan SDM ke seminar atau pelatihan pemasaran, atau menyiapkan pakar pemasaran untuk melakukan pelatihan di perusahaan. Investasi akan peningkatan keahlian SDM dapat memperkecil risiko pemasaran produk UMKM. Dalam situasi tertentu, pelaku UMKM mungkin membutuhkan rekrutmen SDM baru atau menggantikan SDM yang dinilai sulit berkembang.

3. Risiko keuangan

Risiko keuangan adalah risiko yang umum mengintai. Kerugian dalam usaha, ketidakpastian keuntungan merupakan penyebab utama risiko ini. Jika tingkat risiko sudah sampai menghambat proses produksi dan kegiatan usaha, maka usaha diambang kehancuran. Di dalam menghadapi risiko keuangan, pihak UMKM perlu berinvestasi menyisihkan setiap keuntungan guna cadangan dana usaha.

Misalnya, katakanlah dalam sebulan terdapat keuntungan Rp10 juta, maka sisihkan setidaknya 5 persen guna cadangan menghadapi risiko keuangan. Setiap tahunnya jika perusahaan tidak mengalami risiko keuangan yang berarti, cadangan ini dapat dievaluasi dan diambil sehingga hanya tersisa senilai biaya produksi dan kegiatan usaha selama 3 bulan. Jadi, investasi akan risiko keuangan ini dapat menjadi tabungan tersendiri.

4. Risiko sumber daya manusia

Pada jenis jenis risiko usaha, sumber daya manusia termasuk dalam faktor risiko yang kompleks. Sedikitnya ada tiga faktor penyebab yang memicu permasalahan dari sumber daya manusia. Pertama, kurang cermat penilaian ketika proses rekrutmen atau memang dalam kondisi keterbatasan alokasi anggaran untuk SDM. Kedua, SDM yang sudah ada dan sebelumnya mampu menjalankan fungsi pada usaha, mengalami kesulitan ketika usaha semakin berkembang dengan beragam inovasi bermunculan. Ketiga, berasal dari individu SDM. Misalnya, penurunan produktivitas yang disebabkan faktor eksternal, perubahan sikap tingkah laku yang berdampak negatif pada usaha, atau konflik pada internal usaha perusahaan. Faktor pertama bisa jadi memang “sengaja” atau terpaksa. Misalnya, dalam kasus ketika alokasi anggaran perusahaan untuk SDM terbatas, maka pihak perusahaan hanya mampu merekrut SDM yang kurang piawai. Jika ini yang terjadi maka perusahaan harus menyiapkan berbagai langkah pendukung kerjanya. Misalnya, dengan membekali SDM dengan pelatihan atau ekstra pengawasan dan pengarahan dalam kerja. Pada faktor kedua, seiring dengan perkembangan usaha dan inovasi inovasi

baru, maka perusahaan harus menyiapkan SDM agar mampu mengikuti perubahan yang terjadi. Misalnya, bagian pemasaran, saat ini sudah harus mengenal teknik dan metode pemasaran melalui Internet. Faktor ketiga sebagian besar berasal dari lingkungan kerja pada perusahaan. Mulai dari konflik antar-karyawan, hingga ketidakpuasan dengan manajemen perusahaan, tentunya selain masalah di luar pekerjaan seperti masalah keluarga.

5. Dampak teknologi

Ketika perusahaan mulai beralih menggunakan teknologi terkini, maka tidak jarang minimnya penguasaan atas teknologi tersebut dapat berbuntut pada kerugian. Misalnya, pekerjaan yang dulu dilakukan manual oleh karyawan, sekarang dituntut menggunakan teknologi, alhasil pemanfaatan teknologi tanpa diiringi dengan pencapaian tujuan efektivitas akan merugikan perusahaan. Pembukuan yang tadinya dicatatkan secara manual, sekarang diolah dengan sistem komputerisasi. Jika penggunaan fitur dalam komputerisasi tidak dipahami akan berisiko kecacauan pengarsipan data, bahkan kehilangan data. Pemanfaatan mesin pemotong yang tujuan awalnya untuk efisiensi kerja tenaga pemotong, ketika tidak menguasai pengoperasian atau perawatan mesin potong maka akan menimbulkan kerugian baru. Intinya setiap terjadi perubahan yang membutuhkan pemanfaatan teknologi, maka proses alih teknologi harus dijalankan secara menyeluruh.

6. Dampak lingkungan

Salah satunya merujuk pada tata kelola limbah industri. Proses pengolahan limbah yang tidak dilakukan dengan tepat akan berpotensi mengganggu lingkungan sekitar usaha, akibatnya akan rentan terhadap tuntutan hukum. Demikian juga dengan berbagai polusi yang lain, mulai dari polusi udara hingga polusi suara, yang mana ketika sebelum mendirikan pabrik usaha, pelaku UMKM sudah harus melalui pengamatan yang cermat dan terarah. Untuk pemahaman lebih lanjut mengenai dampak lingkungan dapat membaca referensi mengenai AMDAL (analisis dampak lingkungan) dari *thegorbalsla.com*.

7. Perubahan aktivitas pasar

Jika tidak cermat mengamati aktivitas dan tren pasar maka produk barang atau jasa UMKM akan tergerus dengan kompetitor yang lebih inovatif. Contoh paling mudah ditemui dari usaha kuliner, ada jenis makanan atau minuman yang sifatnya tren musiman. Retail konvensional yang mulai tergerus dengan penjualan *online*, warung Internet (*warnet*) yang mulai

sepi pelanggan dan sebagainya. Inovasi akan dapat diperoleh dengan mengamati tren, baik tren di dalam negeri maupun luar negeri yang berpotensi akan diadaptasi oleh pebisnis di dalam negeri.

Misalnya, warung Internet. Alih-alih bertahan menunggu pelanggan yang datang, mungkin dapat berinovasi lebih dengan menjual voucher kuota wifi Internet. Retail konvensional, selain menjual di toko *offline* seharusnya mereka sudah merambah penjualan ke ranah *online*.

8. Dampak inovasi usaha

Jika sebelumnya telah dibahas pentingnya inovasi usaha, maka di sisi lain ada risiko yang mengintai dalam proses menerapkan inovasi usaha. Jika perubahan dilakukan tanpa disertai riset dan pengamatan menyeluruh maka bukan tidak mungkin inovasi yang diharapkan dapat mengembangkan usaha, malah berdampak kerugian. Tidak semua inovasi cocok diterapkan ke dalam usaha, intinya adalah berinovasi sesuai dengan kebutuhan guna pencapaian target perkembangan. Oleh karena itu, lakukan riset seputar SDM, pangsa pasar, teknologi, dan sebagainya yang berkaitan erat dengan inovasi yang ingin dikembangkan.

9. Risiko pengembangan usaha

Pada umumnya usaha yang dinilai sukses akan memiliki rencana untuk pengembangan lebih lanjut. Pengembangan usaha ada kalanya terkait dengan faktor yang telah disebutkan sebelumnya seperti aktivitas pasar dan inovasi usaha. Ketika usaha beranjak untuk berkembang, maka aset usaha ikut dituntut untuk mengikutinya. Dalam memutuskan untuk pengembangan aset, kalkulasi yang cermat dan tepat dibutuhkan agar tidak terjadi inefisiensi dalam proses pengembangan usaha. Artinya, terjadi aset baru yang tidak produktif. Memilah aset sesuai dengan perkembangan kebutuhan yang memerlukan persetujuan yang menyeluruh dari asesor berpengalaman.

10. Risiko kerja sama usaha

Menjalin kerja sama investasi tentu dapat membantu pembentukan atau pengembangan usaha. Meskipun demikian pihak UMKM harus mencermati secara detail klausul kerja sama usaha yang dijalin guna menghindari kerugian di kedua belah pihak. Kerugian di pihak mana pun akan menghambat usaha. Jika investor merasa dirugikan maka tuntutan dari mitra tersebut bukan tidak mungkin berdampak pada risiko keuangan perusahaan. Selain itu, potensi penipuan dari hasil klausul kerja sama usaha dapat berdampak negatif pada perusahaan. Buka kesempatan investasi kepada pihak di luar usaha hanya jika membutuhkannya.

11. Dampak regulasi pemerintah

Faktor kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, terutama yang berkaitan dengan usaha perlu dicermati perkembangannya. Potensi yang merugikan dari kebijakan baru pemerintah harus diatasi dengan penyesuaian strategi usaha. Dengan demikian, apa pun kebijakan pemerintah, perusahaan dapat bertahan. Ada banyak usaha yang dapat bertahan lintas zaman, lintas era pemerintahan, dan lintas perubahan kebijakan. Dapat diambil pelajaran usaha yang tidak tergerus oleh dampak kebijakan pemerintah yang berpotensi merugikan usaha.

MANAJEMEN RISIKO PADA UMKM

Pengertian manajemen risiko usaha belum begitu dipahami oleh mayoritas pelaku UMKM. Antisipasi risiko usaha belum merupakan sesuatu yang dipandang penting selama belum terjadi dan berdampak langsung kepada pelaku UMKM. Pengertian manajemen risiko menurut Kerzner (1995) adalah seperangkat kebijakan dan prosedur lengkap yang dimiliki organisasi untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan risiko yang mungkin muncul. Sementara menurut Djojosoedarso (1999) manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi, perusahaan, keluarga, dan masyarakat. Selanjutnya, Fahmi (2013) mendefinisikan manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi yang menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.

Pelaku UMKM masih banyak yang kurang peduli terhadap risiko yang berdampak langsung pada usahanya. Sebagian besar dari pelaku UMKM hanya berfokus pada mencari keuntungan, padahal risiko berkaitan dengan operasional perusahaan yang akan berdampak langsung pada laba perusahaan. Menurut Kountur dalam Hidayat (2015) ada tiga unsur penting dari suatu kegiatan yang dianggap masih sebagai risiko, yaitu:

1. Merupakan suatu kejadian.
2. Kejadian tersebut masih merupakan kemungkinan.
3. Jika terjadi maka akan menimbulkan kerugian.

Mengapa bisnis UMKM memerlukan manajemen risiko yang tepat? Hal ini memudahkan pelaku UMKM untuk meminimalisir kerugian dan bisa meningkatkan peluang keuntungan atau keberhasilan dalam pengembangan

bisnis. Beberapa penerapan strategi manajemen risiko di bawah ini bisa menjadi salah satu jalan supaya bisnis UMKM tetap berjalan dengan baik.

1. Mencegah risiko dan mengesampingkan konsekuensi
Pada umumnya pebisnis sering mencoba untuk memprediksi satu atau lebih kejadian yang mungkin akan datang, tetapi dapat menimbulkan kesalahan yang signifikan pada bisnisnya. Untuk bisa menghindari risiko dari kejadian kerugian, maka pelaku UMKM harus bisa mengevaluasi konsekuensi potensial dari kejadian yang berisiko, mulai hal yang paling kecil hingga paling jarang terjadi pada bisnis. Dengan mengevaluasi hasil yang potensial akan menemukan pengambilan keputusan yang tepat. Jika UMKM dapat fokus dalam meminimalisir risiko maka akan berimbas pada efisiensi biaya.
2. Menggunakan data dan informasi lama untuk prediksi masa depan
Sebagian besar pelaku UMKM lebih melihat ke belakang untuk mempelajari risiko yang kemungkinan akan dihadapi di masa depan. Pada sisi nominal mungkin akan lebih masuk di akal pebisnis karena dengan kesalahan strategi manajemen akan membuat ia paham apa yang terjadi di masa lalu untuk meminimalisir risiko ke depannya. Akan tetapi, masih banyak pelaku UMKM yang masih mencoba untuk mencari informasi yang lebih jauh untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko.
3. Membuat efisiensi operasional
Hampir semua pelaku UMKM yang sukses pasti bisa membuat efisiensi operasional menjadi fokus utama dari strategi bisnisnya. Efisiensi operasional menjadi salah satu hal yang penting dalam menjaga keunggulan bisnis dalam suatu persaingan, walaupun masih akan ada sedikit risiko yang ditimbulkan dari pengaturan efisiensi operasional yang lebih besar daripada manfaat marginal dari peningkatan efisiensi operasional.

Tujuan dari pelaksanaan manajemen risiko dalam rangka mengidentifikasi potensi risiko yang akan terjadi dalam rangka meminimalisir kerugian yang bakal terjadi serta memilih, mengelola dan memindahkan risiko dalam rangka mengoptimalkan kinerja bisnis. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan manajemen risiko bagi perusahaan di lingkungan bisnis menurut Fahmi (2013) adalah:

1. Perusahaan memiliki ukuran yang kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga pemegang posisi strategis di perusahaan menjadi lebih berhati-hati dan selalu menempatkan ukuran-ukuran di dalam berbagai keputusan.

2. Mampu memberi arah bagi perusahaan dalam melihat pengaruh yang mungkin timbul dalam jangka pendek dan jangka panjang.
3. Mendorong para pemegang posisi strategis di perusahaan dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya suatu kerugian, khususnya kerugian dari segi finansial.
4. Memungkinkan suatu perusahaan meraih risiko kerugian yang minim.
5. Merancang konsep manajemen risiko dengan detail, artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan (*sustainable*).

Menurut Sutarno (2012) lingkungan bisnis adalah semua kondisi dan kekuatan yang ada di dalam maupun di luar setiap unit bisnis yang memengaruhi arah kebijakan suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya. Pembagian lingkungan bisnis secara sistematis dapat dikelompokkan ke dalam dua lingkungan, yaitu:

1. Lingkungan internal

Merupakan lingkungan dalam dunia bisnis yang berdampak langsung terhadap bisnis. Menurut Solihin (2009) ada beberapa faktor yang terdapat dalam lingkungan internal, yaitu:

- a. *Resource*

Sekumpulan aset perusahaan dalam bentuk aset berwujud seperti fasilitas pabrik, produk, persediaan bahan baku, dan sebagainya, maupun dalam bentuk aset tidak berwujud seperti citra merek atau reputasi perusahaan.

- b. *Capabilities*

Kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya secara produktif. Adapun unsur-unsurnya meliputi struktur organisasi, proses organisasi, sistem pengendalian organisasi, keahlian sumber daya manusia, dan pengetahuan sumber daya manusia.

2. Lingkungan eksternal

Lingkungan dalam dunia bisnis yang tidak berdampak langsung terhadap bisnis. Menurut *Value Based Management* dalam Solihin (2009) lingkungan eksternal terdiri atas kategori lingkungan umum yang terdiri atas PEST Analysis yang mencakup *political*, *economic*, *social*, dan *technological*, serta lingkungan tugas yang terdiri atas pelanggan, pesaing, pemasok, tenaga kerja, industri, dan keuangan. Lingkungan eksternal bisnis saat ini menjadi perhatian khusus perusahaan dalam menjalankan serta menjaga eksistensi bisnisnya di tengah persaingan yang sangat ketat. *Value Based Management* dalam Solihin (2009) menyebut analisis terhadap lingkungan umum

perusahaan terdiri atas *PEST Analysis* yang mencakup politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal pada bisnis yang menjadi “sinyal” dan indikator bagi para pelaku UMKM dalam menjalankan bisnisnya meliputi:

a. Politik (*political*)

Kondisi politik yang terjadi menjadi alasan bagi wirausahawan untuk menahan atau melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kondisi politik yang penuh konflik dan kegaduhan dapat berpengaruh terhadap aktivitas dan kondisi di masyarakat. Hal itu dapat dipelajari dari peristiwa kerusuhan 1998 yang membuat industri lumpuh, harga meroket, rasa aman, dan sebagainya.

b. Ekonomi (*economic*)

Kondisi ekonomi yang terjadi berpengaruh terhadap keinginan dan daya beli masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Jika daya beli masyarakat lemah maka imbasnya bisnis yang dijalankan para wirausahawan akan ikut lesu.

c. Sosial (*social*)

Kondisi sosial di masyarakat dapat berpengaruh terhadap perubahan gaya hidup di masyarakat yang menyangkut cara hidup sehat, pemilihan *fesyen*, cara bersosialisasi, mengisi waktu liburan, dan sebagainya.

d. Teknologi (*technology*)

Teknologi menjadi kompetisi antar-wirausahawan menjadi semakin kompleks. Teknologi juga dapat menjadi ancaman bagi wirausahawan yang tidak adaptif terhadap terjadinya kemajuan teknologi.

e. Undang-Undang (*legal*)

Lingkup hukum meliputi fleksibilitas, adaptasi, dan aturan hukum yang mengatur aktivitas bisnis. Perubahan suatu regulasi dapat memberikan suatu dampak yang signifikan bagi wirausahawan. Regulasi yang dibuat dapat tidak berpihak pada kepentingan umum yang membuat wirausahawan menjadi bingung dan terpuruk di dalam menjalankan bisnisnya.

f. Lingkungan (*Environmental*)

Faktor lingkungan bisnis menjadi salah satu faktor menjadikan suasana bisnis yang dijalani wirausahawan dapat berjalan kondusif. Faktor lingkungan menyangkut hubungan atau relasi terjalin antara wirausahawan dengan pihak luar.

- g. Kesehatan (*health*)
Semenjak terjadinya wabah Corona yang melanda kota Wuhan di negara Tiongkok, dampaknya sangat signifikan baik di lingkup negara Tiongkok sendiri maupun negara lain seperti berdampak penularan di 24 negara, dengan korban terinfeksi sebanyak 14.557 orang serta mengakibatkan 479 orang meninggal (data hingga 20 Februari 2020). Indonesia sendiri sempat terguncang dengan peristiwa wabah kesehatan yang mengenai masyarakat Indonesia seperti wabah flu burung, wabah Sars, dan wabah Mers.
- h. Bencana (*disaster*)
Suatu peristiwa atau kejadian yang disebabkan oleh gejala atau faktor alam seperti tanah longsor, banjir, kebakaran hutan, gempa bumi, gempa bumi, tsunami, dan sebagainya. Dampak dari suatu bencana dapat berpengaruh terhadap wirausahawan di dalam menjalankan aktivitas bisnis, di mana bisnis yang dijalankan harus berhenti hingga menutup bisnisnya jika faktor bencana dirasakan parah dampaknya.

Berkaitan dengan manajemen risiko pada UMKM, ada proses manajemen risiko yang perlu diperhatikan para pelaku UMKM, yaitu:

1. Identifikasi risiko

Pengertian identifikasi risiko secara singkat adalah suatu proses dengan mana suatu perusahaan secara sistematis dan terus-menerus mengidentifikasi *property*, *liability*, dan *personnel exposures* sebelum terjadinya peril. Jadi, yang diidentifikasi adalah peril yang dapat menimpa harta milik dan personel perusahaan serta kewajiban yang menimbulkan kerugian.

Kegiatan pengidentifikasian adalah hal yang sangat penting bagi seorang manajer risiko, karena jika ia tidak mampu mengidentifikasi semua kerugian potensial maka tidak akan dapat menyusun strategi yang lengkap untuk menanggulangi semua kerugian.

Seluruh kerugian potensial yang dapat menimpa setiap bisnis dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- a. Kerugian atas harta kekayaan (*property exposures*)
 - 1) Kerugian yang langsung dapat dihubungkan dengan biaya penggantian atau perbaikan terhadap harta yang terkena peril (gedung yang terbakar, peralatan yang dicuri). Jenis kerugian ini disebut “kerugian langsung”.
 - 2) Kerugian yang tidak dapat secara langsung dihubungkan dengan peril yang terjadi, yaitu kerugian yang diakibatkan oleh rusaknya

barang yang terkena peril. Jenis kerugian ini disebut “kerugian tidak langsung”.

Contoh:

- Rusaknya bahan-bahan yang disimpan dalam lemari pendingin (*cold storage*), karena tidak berfungsinya alat pendingin akibat gardu listrik rusak disambar petir.
- Upah yang harus tetap dibayar pada saat perusahaan tidak berproduksi karena ada alat-alat produksinya yang terkena peril.

3) Kerugian atas pendapatan, misalnya sebagai akibat tidak berfungsinya alat produksi karena terkena peril.

Contoh:

Batalnya kontrak penjualan karena perusahaan tidak berproduksi untuk sementara waktu yang disebabkan alat produksi mengalami kerusakan berat.

b. Kerugian berupa kewajiban kepada pihak lain (*liability losses/exposures*)

Adalah kerugian yang berupa kewajiban kepada pihak lain yang merasa dirugikan akibat kesalahan dari bisnisnya.

Contoh:

Ganti rugi yang harus diberikan oleh perusahaan angkutan umum kepada penumpang yang cedera akibat kecelakaan, yang disebabkan oleh kesalahan pengemudi.

c. Kerugian personel (*personnel losses/exposures*)

Kerugian akibat peril yang menimpa personel atau orang-orang yang menjadi anggota dari karyawan perusahaan (termasuk keluarganya).

Contoh:

- Kematian, ketidakmampuan karena cacat, dan ketidakmampuan karena usia tua dari karyawan atau pemilik perusahaan.
- Kerugian yang menimpa keluarga karyawan akibat kematian, ketidakmampuan, dan pengangguran.

Dengan melihat jenis dan kondisi dari kerugian potensial yang demikian, maka seorang manajer risiko harus selalu:

- a. Mempelajari dan mengevaluasi seluruh peristiwa kerugian yang telah diderita.
- b. Mengikuti dan mempelajari kerugian yang dilaporkan lewat publikasi.
- c. Menghadiri pertemuan para manajer di dalam intern perusahaan; pertemuan dengan manajer risiko di tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Dalam mengidentifikasi risiko ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu:

- a. Menggunakan daftar pertanyaan (*questionair*) untuk menganalisis risiko. Jawaban terhadap pertanyaan tersebut diharapkan dapat memberikan petunjuk tentang dinamika informasi khusus yang dapat dirancang secara sistematis tentang risiko yang menyangkut kekayaan maupun operasi perusahaan.
- b. Menggunakan laporan keuangan, yaitu menganalisis neraca, laporan pengoperasian, dan catatan-catatan pendukung lainnya, sehingga dapat diketahui/diidentifikasi semua harta kekayaan, utang-piutang, dan sebagainya. Jadi, merangkai laporan-laporan tersebut dan berdasarkan ramalan-ramalan anggaran keuangan akan dapat menentukan penanggulangan risiko di masa mendatang.
- c. Membuat *flow-chart* aliran barang mulai dari bahan mentah sampai menjadi barang jadi akan dapat diketahui risiko yang dihadapi pada masing-masing tahap dari aliran tersebut.

Contoh:

Flow-chart mulai dari pemasok gudang bahan fabrikasi/proses produksi gudang barang jadi penyalur konsumen.

Dari *flow-chart* tersebut akan dapat diidentifikasi kemungkinan kerugian pada masing-masing tahap. Misalnya, pada tahap pemasok: risiko kenaikan harga, waktu penyerahan, volume, dan sebagainya. Kerugian potensial yang dapat terjadi di antaranya:

- 1) Kerugian berupa harta kekayaan: barang rusak, barang hilang di gudang, barang rusak karena kesalahan proses, dan sebagainya.
 - 2) Kerugian yang menyangkut liabilitas: tuntutan konsumen, karena barang tidak sesuai dengan yang seharusnya dan seterusnya.
 - 3) Kerugian personel: kecelakaan kerja yang terjadi dalam pabrik pada saat karyawan bekerja dan sebagainya.
- d. Dengan inspeksi langsung di tempat, artinya dengan mengadakan pemeriksaan secara langsung di tempat di mana dilakukan operasi/aktivitas perusahaan. Dengan demikian, dari pemeriksaan/pengamatan itu manajer risiko akan dapat belajar banyak mengenai kenyataan di lapangan, yang akan sangat bermanfaat bagi upaya penanggulangan risiko.
 - e. Mengadakan interaksi dengan departemen/bagian-bagian dalam perusahaan. Adapun cara-cara yang dapat ditempuh adalah:

- 1) Mengadakan kunjungan ke departemen/bagian-bagian akan dapat meraih/memupuk saling pengertian antara kedua belah pihak dan memberikan pemahaman yang lengkap tentang aktivitas dan kerugian-kerugian potensial yang dihadapi bagian perusahaan.
 - 2) Menerima, mengevaluasi, memonitor, dan menanggapi laporan-laporan dari departemen/bagian-bagian akan dapat meningkatkan pemahaman tentang aktivitas dan risiko yang dihadapi.
- f. Mengadakan interaksi dengan pihak luar. Artinya, mengadakan hubungan dengan perseorangan atau perusahaan lain, terutama para pihak yang dapat membantu perusahaan dalam penanggulangan risiko seperti akuntan, penasihat hukum, konsultan manajemen, perusahaan asuransi, dan sebagainya. Di mana mereka dapat banyak membantu dalam mengembangkan identifikasi terhadap kerugian potensial.
 - g. Melakukan analisis terhadap kontrak-kontrak yang telah dibuat dengan pihak lain. Dari analisis tersebut akan dapat diketahui kemungkinan adanya risiko dari kontrak tersebut. Misalnya, rekanan tidak dapat memenuhi kewajibannya, denda keterlambatan memenuhi kewajiban, dan sebagainya.
 - h. Membuat dan menganalisis catatan/statistik mengenai bermacam-macam kerugian yang telah pernah diderita. Dari catatan-catatan itu akan dapat diperhitungkan kemungkinan terulangnya suatu jenis risiko tertentu. Di samping itu, dari catatan tersebut akan dapat diketahui penyebab, lokasi, jumlah, dan variabel-variabel risiko yang lain yang perlu diperhitungkan dalam upaya penanggulangan risiko.
 - i. Mengadakan analisis lingkungan, yang sangat diperlukan untuk mengetahui kondisi yang memengaruhi timbulnya risiko potensial seperti konsumen, pemasok, penyalur, pesaing, dan penguasa (pembuat peraturan/perundang-undangan).

Untuk melakukan pekerjaan tersebut seorang manajer risiko bisa melakukan sendiri, menugaskan anak buah, atau menggunakan jasa pihak ketiga seperti konsultan manajemen, broker asuransi, perusahaan asuransi, dan sebagainya.

Penggunaan jasa dari pihak ketiga disamping ada kelemahan, ada juga keuntungannya, karena pada umumnya pihak ketiga sudah profesional di bidangnya, sehingga hasilnya akan lebih lengkap dan objektif. Sementara kelemahannya antara lain biayanya tidak murah, sedangkan jika menggunakan jasa broker/perusahaan asuransi identifikasinya akan lebih

diarahkan pada risiko potensial yang dapat dialihkan, terutama yang sesuai dengan bidangnya.

Pada UMKM, identifikasi bisa dilakukan dengan melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah singkatan yang berasal dari empat elemen dalam metode analisis ini, yakni *strength* yang berarti kekuatan, *weakness* yang berarti kelemahan, *opportunities* yang berarti kesempatan, dan *threats* yang berarti ancaman. Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphrey yang menggunakan teknik ini pada tahun 1960-an ketika ia menginisiasi sebuah proyek penelitian yang dikerjakan di Stanford Research Institute. Sejak saat itu, perlahan analisis SWOT mulai dikenal luas oleh kalangan luas dan perlahan digunakan oleh para pebisnis pada masa itu untuk memanfaatkan metode analisis ini demi menumbuhkan sekaligus mengembangkan perusahaan mereka. Analisis ini didasarkan pada pengamatan langsung dan pengalaman yang selama ini dijalankan. Dari pengamatan dan pengalaman yang ada, dapat dibuat analisis *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* (SWOT). Analisis SWOT yang dilakukan sebagai berikut.

a. *Strenght*

Komponen dalam analisis SWOT yang pertama adalah *strength* atau bisa diartikan sebagai kekuatan. Dari sini bisa dilihat seberapa jauh faktor yang menjadi *kekuatan dalam usaha yang sedang dikerjakan*.

b. *Weakness*

Komponen dalam analisis SWOT yang kedua adalah *weakness* atau bisa diartikan sebagai kelemahan. Dari sini bisa dilihat seberapa jauh faktor yang menjadi kelemahan dalam usaha yang sedang dikerjakan.

c. *Opportunity*

Komponen dalam analisis SWOT yang ketiga adalah *opportunities* atau bisa diartikan sebagai peluang. Dari sini bisa dilihat seberapa jauh faktor yang menjadi peluang dalam usaha yang sedang dikerjakan.

d. *Threat*

Komponen dalam analisis SWOT yang keempat adalah *threat* atau bisa diartikan sebagai ancaman. Dari sini bisa dilihat seberapa jauh faktor yang menjadi ancaman dalam usaha yang sedang dikerjakan.

Jika dipecah, unsur kekuatan dan kelemahan bersifat internal bagi perusahaan seperti reputasi bisnis, hak paten, dan lokasi usaha, sehingga masih bisa mengaturnya dari waktu ke waktu. Namun, peluang dan ancaman bersifat eksternal seperti pemasok, kompetitor, dan harga pasar,

suka atau tidak sangat sulit untuk dikontrol karena sifatnya yang fleksibel dan berfluktuatif dari waktu ke waktu.

Bisnis/usaha apa pun dapat menggunakan analisis SWOT untuk menilai kondisi lingkungan yang berubah-ubah dan meresponsnya secara proaktif.

Metode analisis SWOT merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari empat sisi yang berbeda, di mana aplikasinya adalah:

- a. Bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (*opportunities*) yang ada.
- b. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan.
- c. Bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
- d. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Saling berkorelasinya empat faktor tersebut, maka membuat analisis SWOT memberikan kemudahan untuk mewujudkan arah dari usaha yang sedang dijalankan.

Hal yang harus dilakukan sebelum melakukan analisis adalah membuat daftar pertanyaan. Setelah itu, menjawab daftar pertanyaan tersebut berdasarkan keadaan yang sesuai pada perusahaan yang dijalankan.

Berikut adalah contoh daftar pertanyaan sebelum melakukan analisis SWOT:

- a. *Strength* (kekuatan)
 - 1) Apa kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan?
 - 2) Apa yang bisa membuat perusahaan agar lebih baik dari perusahaan lain?
 - 3) Hal apa yang menyebabkan perusahaan memperoleh penjualan?
 - 4) Apa kelebihan perusahaan yang dilihat maupun dirasakan oleh konsumen?
 - 5) Keunikan apa yang dimiliki oleh perusahaan?
- b. *Weakness* (kelemahan)
 - 1) Hal apa yang harus ditingkatkan pada perusahaan?
 - 2) Hal apa yang harus dihindari oleh perusahaan?
 - 3) Apa kelemahan yang dilihat maupun dirasakan oleh konsumen dari perusahaan?

- 4) Faktor apa yang dapat menghilangkan penjualan perusahaan?
 - 5) Apa yang telah dilakukan pesaing sehingga perusahaan mereka lebih baik?
- c. *Opportunity* (peluang)
- 1) Kesempatan apa yang bisa dilihat?
 - 2) Tren apa yang saat ini sedang berlangsung yang sesuai dengan bisnis yang dijalankan?
- d. *Threat* (ancaman)
- 1) Perkembangan apa yang potensi menjadi ancaman untuk perusahaan?
 - 2) Apa hambatan yang sekarang sedang dihadapi?
 - 3) Hal apa yang telah dilakukan oleh pesaing bisnis?
 - 4) Apakah ada perubahan dari pemerintah yang bisa mengancam perkembangan bisnis?
 - 5) Apakah ada perubahan dari pemerintah yang bisa mengancam perkembangan bisnis?

Dalam analisis tersebut, dapat fokus pada satu kombinasi dari dua poin SWOT untuk menentukan langkah strategis suatu usaha. Kombinasi fokus tersebut adalah:

- a. Fokus pada kekuatan-peluang (S-O) untuk memperoleh alternatif ofensif dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
 - b. Fokus pada kelemahan-ancaman (W-T) untuk memperoleh alternatif defensif dengan memanfaatkan kelemahan internal untuk mengurangi ancaman eksternal.
 - c. Fokus pada kekuatan-ancaman (S-T) menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi ancaman eksternal.
 - d. Fokus pada kelemahan-peluang (W-O) dengan menopang kelemahan internal untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.
2. Penilaian/evaluasi/pengukuran risiko
- Setelah berbagai tipe kerugian potensial berhasil diidentifikasi, maka untuk keperluan penentuan cara penanggulangannya *exposure-exposure* tersebut harus diukur. Di mana pengukuran tersebut mempunyai dua manfaat, yaitu:
- a. Menentukan kepentingan relatif dari suatu risiko yang dihadapi.
 - b. mendapatkan informasi yang sangat diperlukan oleh manajer risiko dalam upaya menentukan cara dan kombinasi cara-cara yang paling dapat diterima/paling baik dalam penggunaan sarana penanggulangan risiko.

Di dalam pengukuran risiko, dimensi yang diukur adalah:

- a. Besarnya frekuensi kerugian, artinya berapa kali terjadinya suatu kerugian selama suatu periode tertentu. Jadi, untuk mengetahui sering tidaknya suatu kerugian itu terjadi.

Pengukuran frekuensi kerugian potensial adalah untuk mengetahui berapa kali suatu jenis peril dapat menimpa suatu jenis objek yang bisa terkena peril selama suatu jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Selanjutnya, berdasarkan dimensi frekuensinya ada empat kategori kerugian, yaitu:

- 1) Kerugian yang hampir tidak mungkin terjadi (*almost nil*), yaitu risiko yang menurut pendapat manajer risiko tidak akan terjadi atau kemungkinan terjadinya sangat kecil sekali atau hampir tidak mungkin terjadi (probabilitas terjadinya mendekati nol).
- 2) Kerugian yang kemungkinan terjadinya kecil (*slight*), yaitu risiko yang tidak akan terjadi dalam waktu dekat dan di masa yang akan datang kemungkinannya pun kecil.
- 3) Kerugian yang mungkin (*moderate*), yaitu kerugian yang mungkin bisa terjadi dalam waktu dekat di masa yang akan datang.
- 4) Kerugian yang mungkin sekali (*definite*), yaitu kerugian yang biasanya terjadi secara teratur, baik dalam waktu dekat maupun di masa mendatang. Jadi, merupakan kerugian yang hampir pasti terjadi.

Berkaitan dengan pengukuran kerugian dari dimensi frekuensi, manajer risiko harus memperhatikan:

- 1) Beberapa jenis kerugian yang dapat menimpa suatu objek.
 - 2) Beberapa jenis objek yang dapat terkena suatu jenis kerugian.
 - 3) Sebab kedua hal akan sangat memengaruhi besarnya probabilitas kerugian potensial.
- b. Tingkat kegawatan (*severity*) atau keparahan dari kerugian. Artinya, untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh dari suatu kerugian terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansialnya.

Pengukuran kerugian potensial dan dimensi kegawatan adalah untuk mengetahui berapa besarnya nilai kerugian, yang selanjutnya dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansialnya.

Dalam mengukur kegawatan kerugian potensial, ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Kemungkinan kerugian maksimum dari setiap peril, yaitu besarnya kerugian terburuk dari suatu peril.
- 2) Probabilitas kerugian maksimum dari setiap peril, yaitu merupakan kemungkinan terburuk yang mungkin terjadi, yang besarnya lebih rendah dari kemungkinan kerugian maksimum.
- 3) Keseluruhan (*aggregate*) kerugian maksimum setiap tahun, yang merupakan keseluruhan kerugian total yang terbesar, yang dapat menimpa perusahaan selama suatu periode tertentu (biasanya satu tahun).

Berdasarkan dimensi kegawatannya, ada empat kategori kerugian potensial, yaitu:

- 1) Kemungkinan kerugian yang wajar (*normal loss expectancy*), yaitu kerugian yang dapat dikelola sendiri oleh perusahaan atau oleh umum (perusahaan asuransi).
- 2) Probabilitas kerugian maksimum (*probable maximum loss*), yaitu kerugian yang dapat terjadi jika alat pengaman terhadap peril tidak dapat berfungsi.
- 3) Kerugian maksimum yang dapat diduga (*maximum foreseeable loss*), yaitu kerugian yang tidak dapat diatasi secara individual (tidak bisa ditangani sendiri). Jadi, penanganannya harus diserahkan kepada umum (perusahaan asuransi).
- 4) Kemungkinan kerugian maksimum (*maximum possible loss*), yaitu kerugian yang tidak dapat diamankan, baik secara individual maupun secara umum (oleh perusahaan asuransi).

Di dalam menentukan kegawatan kerugian, manajer risiko harus hati-hati dalam memasukkan semua kerugian yang mungkin bisa terjadi akibat suatu peristiwa tertentu dan bagaimana dampak terakhir terhadap kondisi keuangan perusahaannya. Sebab sering terjadi yang terlihat adalah kerugian yang tidak penting (kerugian langsung), sedang kerugian yang lebih penting justru yang sering sukar untuk diidentifikasi (kerugian tidak langsung).

Dari hasil pengukuran yang mencakup dua dimensi tersebut paling tidak dapat diketahui:

- a. Nilai rata-rata dari kerugian selama suatu periode anggaran.
- b. Variasi nilai kerugian dari satu periode anggaran ke periode anggaran yang lain (naik turunnya nilai kerugian dari waktu ke waktu).

- c. Dampak keseluruhan dari kerugian tersebut, terutama kerugian yang ditanggung sendiri (diretensi). Jadi, tidak hanya nilai rupiahnya.

Beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian terkait dengan dimensi pengukuran tersebut, antara lain:

- a. Orang-orang umumnya memandang bahwa dimensi kegawatan dari suatu kerugian potensial lebih penting daripada frekuensinya.
- b. Di dalam menentukan kegawatan dari suatu kerugian potensial seorang manajer risiko harus secara cermat memperhitungkan semua tipe kerugian yang dapat terjadi, terutama dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap situasi finansial perusahaan.
- c. Di dalam pengukuran kerugian, manajer risiko juga harus memperhatikan orang, harta kekayaan, atau *exposures* yang lain, yang tidak terkena peril.
- d. Kadang kala akibat akhir dari suatu peril terhadap kondisi finansial perusahaan lebih parah daripada yang diperhitungkan, di antaranya akibat tidak diketahui atau tidak diperhitungkannya kerugian tidak langsung.
- e. Di dalam mengestimasi kegawatan dari suatu kerugian penting diperhatikan jangka waktu dari suatu kerugian, di samping nilai rupiahnya. Hal ini berkaitan dengan:
 - 1) *The time value of money*, yang harus diperhitungkan berdasarkan tingkat bunga (*interest rate*) yang ada.
 - 2) Kemampuan perusahaan untuk membagi biaya (*cash outlay*) yang diperlukan untuk penanggulangan kerugian.

Tujuan evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko dengan lebih baik, sehingga memudahkan melakukan pengendalian terhadap risiko. Untuk mengukur risiko dapat digunakan pendekatan dengan memperkirakan kemungkinan (probabilitas) risiko dan tingkat konsekuensi risiko.

- a. Probabilitas risiko
Probabilitas risiko melihat kemungkinan terjadinya risiko atau suatu kejadian terburuk terjadi. Dalam definisi probabilitas ada beberapa asumsi, di antaranya:
 - 1) Kejadian atau *event* tersebut akan terjadi.
 - 2) Kejadian atau *event* tersebut adalah saling pilah (*mutually exclusive*), artinya dua *event* tersebut (kecelakaan mobil pribadi dan mobil penumpang umum) tidak akan terjadi secara

bersamaan. Asumsi ini membawa pada hukum penambahan (*additive rule*) yang menyatakan bahwa total probabilitas dari 2 *event* atau lebih dari masing-masing yang saling pilah merupakan jumlah probabilitas dari masing-masing *event* yang saling pilah tersebut.

- 3) Pemberian bobot pada masing-masing *event* dalam set adalah positif, karena besarnya probabilitas akan berkisar antara 1 dan 0, di mana *event* yang pasti terjadi probabilitasnya 1, sedang *event* yang pasti tidak terjadi probabilitasnya 0.

Probabilitas adalah “aproksimasi”. Sebab sangat jarang sekali terjadi atau tidak mungkin dapat diketahui besarnya probabilitas secara mutlak (pasti sama dengan kenyataan). Yang diperoleh hanyalah suatu perkiraan, yang mungkin benar dan mungkin salah.

Jadi, apa yang diperoleh dari suatu penelitian atau perhitungan berdasarkan definisi probabilitas adalah ekspresi, yaitu sebagai prosentase total *exposure* dalam rangka mendapatkan estimasi empiris dari probabilitas. Maka dari itu, probabilitas dari sudut empiris dipandang sebagai frekuensi terjadinya *event* dalam jangka panjang, yang dinyatakan dalam persentase.

Misalnya, jika suatu *event* telah terjadi X kali dari jumlah n kasus dari kemungkinan terjadinya *event* tersebut, maka probabilitas empirisnya adalah X/n .

Namun, probabilitas tersebut menggambarkan data historis (apa yang telah terjadi). Sementara kegunaannya untuk meramalkan *event* yang akan datang merupakan aproksimasi/perkiraan, kecuali jika *event* tersebut dengan sendirinya berulang persis seperti masa lalu. Suatu situasi yang tampaknya sangat mustahil. Selanjutnya, perlu disadari bahwa untuk probabilitas, misalnya $2/5$, tidak berarti bahwa kejadiannya adalah sama jika kasus atau jumlah *exposures*/percobaannya kecil. Hal itu hanya akan terjadi jika n sangat besar sekali atau mendekati tak terhingga (hukum bilangan besar), di mana X/n akan dapat menghasilkan probabilitas empiris yang hampir tepat.

- b. Tingkat keseriusan konsekuensi risiko (*severity*)

Selain probabilitas, risiko juga diukur dengan melihat tingkat konsekuensi risiko (*severity*) tersebut atau besarnya kerugian yang timbul akibat risiko.



Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas untuk tindakan lebih lanjut serta penanggung jawab masing-masing risiko sesuai akuntabilitasnya. Jika hasilnya risiko masuk dalam kategori “sangat rendah” atau risiko yang dapat diterima sesuai batasan toleransi risiko, maka risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko yang “sangat rendah” atau dapat diterima harus dipantau dan ditinjau secara periodik oleh unit kerja terkait untuk menjamin bahwa risiko tersebut tetap dapat diterima. Dengan demikian, tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana penanganan/ perlakuan lebih lanjut.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima jika berada di bawah batasan toleransi yang ditetapkan oleh direksi atau:

- 1) Tingkat risiko “sangat rendah” sehingga tidak perlu penanganan khusus.
- 2) Tidak tersedia penanganan untuk risiko.
- 3) Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh jika risiko tersebut diterima.

Risiko yang memiliki kemungkinan rendah tergolong risiko yang lebih sulit diperkirakan kerugiannya jika terjadi, sedangkan risiko dengan kemungkinan tinggi cenderung lebih mudah untuk diprediksi tingkat kerugiannya.

3. Pengelolaan risiko

Langkah terakhir dalam proses manajemen risiko adalah pengelolaan risiko. Setelah analisis dan evaluasi risiko, langkah selanjutnya adalah mengelola risiko. Risiko penting untuk dikelola karena UMKM yang gagal mengelola risiko akan menerima konsekuensinya. Konsekuensi yang diterima seperti mengalami kerugian yang tidak kecil, bahkan bisa di luar perkiraan seperti kehilangan pelanggan, penutupan usaha, dan sebagainya. Untuk itu, risiko yang telah diidentifikasi dan dinilai perlu untuk dikelola dengan baik. Pada pokoknya ada dua pendekatan/cara yang digunakan

oleh seorang manajer risiko dalam menanggulangi risiko yang dihadapi oleh perusahaannya, yaitu:

- a. Penanganan risiko (*risk control*).
- b. Pembiayaan risiko (*risk financing*).

Selanjutnya, dalam masing-masing pendekatan ada beberapa alat yang dapat dipakai untuk menanggulangi risiko yang dihadapi. Biasanya dan sebaiknya manajer risiko dalam menggunakan alat-alat tersebut mengadakan kombinasi dari dua cara atau lebih agar upaya penanggulangan risiko dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dalam pendekatan dengan penanganan risiko (*risk control*) ada beberapa alat/metode yang dapat digunakan, yaitu:

- a. Menghindari

Menghindari suatu risiko (murni) adalah menghindarkan harta, orang, atau kegiatan dari *exposure*, dengan cara:

- 1) Menolak memiliki, menerima, atau melaksanakan kegiatan yang mengandung risiko, walaupun hanya untuk sementara.

Contoh:

Tidak menggunakan teknologi yang berisiko tinggi (PUN); tidak mau menerima pengemudi yang suka mabuk; dan tidak menjual barang secara kredit untuk menghindari risiko: radiasi nuklir, kecelakaan, dan kredit macet.

- 2) Menyerahkan kembali risiko yang terlanjur diterima atau segera menghentikan yang diketahui mengandung risiko.

Contoh:

Membatalkan membeli barang-barang yang berharga murah, setelah mengetahui bahwa barang tersebut adalah barang selundupan.

Ada beberapa karakteristik dasar yang harus diperhatikan, yang berkaitan dengan penghindaran risiko, yaitu:

- 1) Keadaan yang mengakibatkan tidak adanya kemungkinan untuk menghindari risiko, di mana semakin luas pengertian risiko yang dihadapi, semakin besar ketidakmungkinan untuk menghindari.

Contoh:

Jika ingin menghindari semua risiko tanggung jawab, maka semua kegiatan harus dihentikan (tidak usah melakukan kegiatan apa pun).

- 2) Faedah atau laba potensial yang akan diterima dari pemilikan harta, mempekerjakan orang tertentu, dan tanggung jawab atas suatu kegiatan akan hilang jika menghindari risiko dari kepemilikan, mempekerjakan, atau kegiatan tersebut.

Contoh:

- Menghindari risiko akibat naik-turunnya kurs saham orang tidak akan mendapatkan *capital gain*.
- Menghindari risiko membayar honorarium yang tinggi orang tidak akan dapat menikmati jasa konsultan.
- Menghindari risiko akibat kecelakaan lalu lintas, orang tidak akan dapat menikmati keuntungan dari usaha di bidang transportasi.

- 3) Semakin sempit risiko yang dihadapi, semakin besar kemungkinan akan terciptanya risiko yang baru.

Contoh:

Menghindari risiko perjalanan dengan pesawat terbang dan menggantinya dengan menggunakan mobil akan muncul risiko kecelakaan lalu lintas.

Untuk mengimplementasikan keputusan penanggulangan risiko dengan penghindaran, harus ditetapkan secara jelas semua harta, personel, serta kegiatan yang menghadapi risiko yang ingin dihindarkan tersebut. Selanjutnya, dengan dukungan pihak manajemen puncak, manajer risiko seharusnya merekomendasikan *policy* dan prosedur tertentu yang harus ditaati oleh semua bagian perusahaan dan karyawan.

Contoh:

Jika tujuan penanggulangan untuk menghindari risiko terkait dengan pengangkutan udara, maka semua departemen menginstruksikan karyawan untuk menggunakan alat angkut di luar pesawat terbang; kapal, truk, dan sebagainya.

Penghindaran dikatakan berhasil jika ternyata tidak terjadi kerugian yang diakibatkan oleh risiko yang ingin dihidari dan sesungguhnya bisa terjadi bahwa metode ini tidak diimplementasikan sebagaimana semestinya, jika ternyata larangan/prosedur yang telah diinstruksikan dilanggar, walaupun kebetulan tidak terjadi kerugian.

- b. Mengendalikan

Pengendalian kerugian bertujuan untuk:

- 1) Memperkecil kans/kemungkinan/kesempatan terjadinya kerugian.
- 2) Mengurangi keparahan jika suatu risiko kerugian memang terjadi.

Tujuan tersebut dapat dicapai dengan berbagai cara, yaitu:

- 1) Melakukan tindakan pencegahan dan pengurangan kerugian
Program pencegahan kerugian berusaha untuk mengurangi atau kalau bisa menghilangkan kans/kesempatan terjadinya kerugian. Sementara program pengurangan kerugian bertujuan untuk mengurangi keparahan potensial dari suatu kerugian. Program pengendalian kerugian kebanyakan merupakan gabungan antara program pengurangan kerugian dan program pencegahan kerugian.

Contoh:

- Kans kerugian karena kebakaran dapat dikurangi dengan konstruksi yang memakai bahan-bahan tahan api.
- Kans kerugian karena tanggung gugat dikarenakan produk dapat dikurangi dengan memperketat pengawasan mutu, memonitor pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan oleh salesman/bagian iklan, memilih penyalur dengan hati-hati.
- Kans kecelakaan kerja dapat dikurangi dengan mengadakan pertemuan untuk membahas keselamatan kerja, mengharuskan karyawan memakai perlengkapan keselamatan kerja; masker, kaca mata las, dan sebagainya.

Program pengurangan kerugian dapat pula dibedakan ke dalam:

- Program minimisasi (*minimization program*)
Program yang dijalankan sebelum kerugian terjadi atau selama kerugian sedang terjadi, dengan tujuan membatasi besarnya kerugian.

Contoh:

Tindakan memadamkan kebakaran.

- Program penyelamatan (*salvage program*)
Program penyelamatan barang-barang yang selamat dari peril.

Contoh:

Menyelamatkan harta yang tertinggal (tidak ikut terbakar) setelah terjadi kebakaran, mengangkat kembali kapal yang karam.

- 2) Program pengendalian kerugian berdasar sebab terjadinya
Ada dua macam pendekatan dalam program ini, yaitu:
- Pendekatan *engineering*. Program pengendalian yang menekankan pada pengendalian sebab-sebab yang bersifat fisik dan mekanis.
Contoh:
 - Memperbaiki kabel-kabel listrik yang tidak memenuhi syarat untuk mencegah kebakaran karena arus pendek.
 - Pemeriksaan bahan-bahan untuk mencegah terjadinya konstruksi bangunan yang tidak memenuhi syarat dan bahan-bahan yang berkualitas jelek.
 - Pendekatan hubungan kemanusiaan (*human relation*). Menekankan pada pencegahan terjadinya kecelakaan karena faktor manusia seperti kelengahan, suka menantang bahaya, tidak memakai alat-alat keselamatan, dan faktor psikologis yang antara lain dilakukan dengan memberi nasihat secara sabar, diajak berdialog, dan sebagainya.

Kedua pendekatan tersebut dalam praktik biasanya dilakukan secara simultan. DR. William Haddon menganjurkan cara yang lebih komprehensif dalam mengklasifikasikan sebab-sebab terjadinya kerugian. Sebab musibah merupakan hasil dari perpindahan energi dalam jumlah dan kecepatan dengan cara sedemikian rupa, sehingga menghancurkan struktur yang dilandanya. Dengan demikian, musibah dapat dicegah dengan jalan menguasai/mengendalikan energi tersebut atau mengubah struktur objeknya dengan struktur yang tahan terhadap energi tersebut. Untuk itu W. Haddon mengemukakan sepuluh strategi, yaitu:

- Mencegah lahirnya hazard pada kesempatan pertama.
- Mengurangi jumlah atau besarnya hazard.
Contoh:
Mengurangi kecepatan mobil untuk menghindari kecelakaan.
- Mencegah keluarnya hazard jika hazard terbentuk atau hazard memang sudah ada sebelumnya.
Contoh:
Mensterilkan susu sebelum diminum untuk mencegah infeksi melalui susu.

- Mengubah kecepatan atau kekuatan keluarnya hazard dari sumbernya.
Contoh:
Membagi aliran sungai menjadi beberapa sungai untuk mengurangi derasnya aliran sungai guna mencegah terjadinya pengikisan tepian sungai.
 - Memisahkan objek dari sumber yang dapat menghancurkannya.
Pemisahan dalam arti pemisahan tempat maupun waktu.
Contoh:
Membuat tanggul sungai untuk menghindari banjir.
 - Memisahkan hazard dari objek yang harus dilindungi dengan sekat pemisah.
Contoh:
 - Karyawan harus memakai sarung tangan karet untuk mencegah tertular dengan bibit penyakit.
 - Makanan dibungkus, dimasukkan dalam kaleng untuk menghindari pencemaran.
 - Mengubah kualitas dasar yang relevan dari hazard.
Contoh:
Jalan diberi jalur pemisah antara jalur yang berlawanan arah untuk mengurangi bahaya tabrakan.
 - Menjadikan objek lebih tahan terhadap hazard yang akan merusaknya.
Contoh:
Imunisasi untuk memperkuat daya tahan tubuh terhadap serangan penyakit.
 - Melakukan tindakan kontra untuk menahan bertambah parahnya kerusakan
Contoh:
Memasang tanggul penahan gelombang untuk mencegah kerusakan pantai dari abrasi.
 - Menstabilkan, mereparasi, dan merehabilitas objek yang terkena peril.
Contoh:
Memperbaiki mesin yang terkena peril untuk mencegah kerusakan/cacatnya produk yang dihasilkan.
- c. Pengendalian kerugian menurut lokasi
Menurut W. Haddon kemungkinan dan keparahan kerugian dari kecelakaan lalu lintas tergantung pada kondisi dari:

- 1) Orang yang menggunakan jalan.
- 2) Kendaraan.
- 3) Lingkungan umum jalan yang meliputi beberapa faktor seperti desain, pemeliharaan, keadaan lalu lintas, dan rambu-rambu lalu lintas.

Dengan memperbaiki faktor lingkungan umum (lokasi) kemungkinan dan keparahan kerugian karena kecelakaan lalu lintas di suatu tempat akan dikurangi/dihindari

d. Pengendalian menurut waktu

Pendekatan ini berkaitan dengan masalah kapan metode pencegahan/pengendalian digunakan, yang dapat:

- 1) Sebelum terjadinya peril.
- 2) Selama peril terjadi.
- 3) Setelah peril terjadi.

Di samping itu, dapat pula diklasifikasikan pendekatan ini ke dalam metode pengendalian/pencegahan pada:

- 1) Fase perencanaan. Segala perubahan yang mendasar dalam operasi perusahaan seperti pembelian mesin baru, penambahan bangunan, dan sebagainya harus didahului dengan perencanaan pengendalian kerugian akibat perubahan-perubahan tersebut.
- 2) Fase pengamanan-perawatan, yaitu program untuk memeriksa pelaksanaan dan mengusulkan perubahan jika perlu.
Contoh: kualitas jasa penjagaan dan sistem alat pengamanan apakah sudah memadai dan sebagainya.
- 3) Fase darurat, meliputi program-program yang menjadi efektif dalam keadaan darurat.

Contoh: Pengadaan fasilitas pemadam kebakaran.

e. Memisahkan

Pemisahan artinya memisahkan penempatan dari harta yang menghadapi risiko yang sama. Jadi, dengan cara menambah banyaknya *independent exposure unit*, sehingga probabilitas kerugiannya dapat diperkecil. Maksud dari pemisahan adalah untuk mengurangi jumlah kerugian akibat suatu peril.

Contoh:

Perusahaan yang mempunyai banyak truk, maka untuk memperkecil kerugian karena kebakaran, truknya disimpan dalam beberapa pol.

f. Melakukan kombinasi atau poling

Kombinasi atau poling adalah menambah banyaknya *exposure* unit dalam batas kendali perusahaan yang bersangkutan dengan tujuan agar kerugian yang akan dialami lebih dapat diramalkan, sehingga risikonya lebih kecil. Untuk itu, salah satu cara yang ditempuh adalah mengadakan pengembangan internal.

Contoh:

- 1) Perusahaan transportasi memperbanyak armada truknya agar probabilitas terjadinya kecelakaan dapat diperkecil.
- 2) Perusahaan asuransi menggabungkan risiko murni dari banyak tertanggung.

g. Memindahkan

Pemindahan risiko bisa dilakukan dengan cara:

- 1) Harta milik atau kegiatan yang menghadapi risiko dipindahkan kepada pihak lain, yang dinyatakan dengan tegas dengan berbagai transaksi atau kontrak.

Contoh:

Perusahaan yang menyerahkan pengangkutan produknya kepada perusahaan transportasi dengan tujuan untuk memindahkan risiko dalam pengangkutan kepada perusahaan transportasi.

- 2) Risikonya sendiri yang dipindahkan.

Contoh:

Dalam perjanjian sewa-menyewa rumah, biasanya pemilik rumah memindahkan risiko kerusakan kepada penyewa, yang biasanya terhadap kerusakan karena kelalaian penyewa.

Sementara dalam penanggulangan risiko dengan membiayai risiko (*risk financing*) ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pemindahan risiko melalui asuransi

Pemindahan risiko melalui *risk financing* berarti transferor/penanggung harus mencari dana eksternal untuk membayar kerugian yang diderita oleh tertanggung, yang benar-benar terjadi, yang dikarenakan oleh peril yang dipindahkan.

Pemindahan ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Transfer risiko kepada perusahaan asuransi (mengasuransikan).
- b. Transfer risiko kepada perusahaan yang bukan perusahaan asuransi (*noninsurance transfer*).

Pemindahan risiko kepada pihak *noninsurance* biasanya dilakukan melalui kontrak bisnis biasa atau melalui kontrak khusus untuk pemindahan risiko. Isi kontrak adalah berkenaan dengan pemindahan tanggung jawab atas kerugian terhadap:

- a. Harta kekayaan.
- b. *Net income*.
- c. Personel.
- d. Tanggung jawab (*liabilities*) kepada pihak ketiga.

Pemindahan ini dapat dibedakan berdasarkan *scope* dari tanggung jawab yang dipindahkan; mulai dari ekstrim; transferer/penanggung hanya memindahkan tanggung jawab keuangan untuk kerugian akibat tindakan yang tidak disengaja oleh *transferee*/tertanggung, sampai pada ekstrim; tertanggung akan menerima ganti rugi berkenaan dengan peril yang disebutkan dalam kontrak dan tidak peduli apa penyebab dari kerugian tersebut.

Ada beberapa keterbatasan dari *noninsurance transfer*, yaitu:

- a. Kontrak mungkin hanya memindahkan sebagian dari risiko yang menurut pendapat manajer risiko harus dipindahkan ke pihak lain. Oleh karena itu, manajer risiko harus mempelajari dengan cermat isi kontrak pemindahan.
- b. Bahasa yang digunakan dalam kontrak adalah “bahasa hukum”, sehingga kadang-kadang sukar dipahami oleh orang awam (termasuk manajer risiko), sehingga mudah menimbulkan salah pengertian.
- c. Kontrak dapat dibatalkan oleh pengadilan jika isinya bertentangan dengan undang-undang, peraturan pemerintah, kebijaksanaan pemerintah, atau dianggap tidak wajar bagi tertanggung.

Contoh:

- Melalui perjanjian *leasing*, pihak *lessor* dapat memindahkan tanggung jawab keuangan kepada penyewa untuk kerusakan harta, tanggung jawab kepada pihak ketiga, dan tanggung jawab mana sebelum ada kontrak berada pada *lessor*.
- Melalui *leasing*, *lessee* (penyewa) dapat memindah kerugian potensialnya kepada *lessor*.
- Adanya *leasing* berarti *lessee* bebas dari risiko turunnya harga barang yang disewa, risiko keusangan ekonomis, dan risiko keusangan teknis. Risiko mana akan ditanggung jika barang itu milik sendiri.

- Melalui kontrak pengiriman barang, penyimpanan barang, dan pembuatan bangunan yang di dalamnya dicantumkan adanya pembayaran premi risiko.
- Bonding (*surety bond*), di mana *surety* (penjamin) memberikan jaminan kepada *obligee* (yang diberi jaminan) atas pemenuhan kewajiban dari prinsipal (yang dijamin).

2. Melakukan retensi

Meretensi artinya perusahaan menanggung sendiri risiko finansial dari suatu peril, dan merupakan bentuk penanggulangan risiko yang paling banyak/umum, di mana sumber dananya diusahakan sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan.

Penanggulangan semacam ini dapat bersifat atau tidak direncanakan (*unplanned retention*) dapat pula bersifat aktif atau direncanakan (*planned retention*). Retensi bersifat aktif jika manajer risiko telah mempertimbangkan metode-metode lain untuk menangani risiko, kemudian memutuskan secara sadar untuk tidak memindahkan kerugian potensial tersebut, sehingga jika terjadi peril kerugiannya akan diperhitungkan sebagai “biaya yang tak terduga”.

Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan melakukan retensi dalam menanggulangi risiko, yaitu:

- a. Merupakan keharusan, karena tidak ada alternatif lain. Contoh: kerugian karena tindakan kriminal, bencana alam, keusangan, dan sebagainya, di mana perusahaan asuransi tidak akan mau menanggungnya.
- b. Berdasarkan pertimbangan biaya, di mana memindahkan risiko biayanya lebih mahal (*loss allowance/premi asuransi, loading/biaya pemindahan/profit margin*) dibandingkan dengan kemungkinan besarnya kerugian.
- c. Jika perkiraan *expected loss* dari manajer risiko lebih rendah daripada perkiraan perusahaan asuransi.
- d. Berdasarkan prinsip *opportunity cost*, di mana manajer risiko berpendapat bahwa penggunaan dana untuk kepentingan investasi lebih menguntungkan daripada untuk membayar premi.
- e. Kualitas servis dari penanggung dianggap kurang memuaskan dibandingkan dengan risiko tersebut ditangani sendiri.

Hal-hal yang mendorong manajer risiko menggunakan retensi dalam penanggulangan risiko adalah:

- a. Jika biayanya lebih rendah dibandingkan dengan yang akan dibebankan oleh perusahaan asuransi.
- b. Jika *expected loss*nya lebih rendah daripada yang diperkirakan perusahaan asuransi.
- c. Jika unit yang menghadapi risiko sama banyak jumlahnya, sehingga risikonya lebih rendah dan probabilitasnya dapat diperhitungkan dengan lebih akurat.
- d. Tujuan manajemen risiko menerima variasi yang besar dalam kerugian tahunan.
- e. Jika pembiayaan untuk memindahkan kerugian membengkak selama jangka waktu yang cukup panjang, sehingga menghasilkan *opportunity cost* yang lebih besar.
- f. Adanya peluang yang kuat untuk melakukan investasi, sehingga memperbesar *opportunity cost*.
- g. Keuntungan pelayanan internal (*noninsurer servicing*).

Ada beberapa hal yang menyebabkan penggunaan retensi kurang menarik untuk menangani risiko, yaitu:

- a. Seringnya biaya yang dikeluarkan dengan meretensi lebih besar daripada biaya yang dibebankan oleh pihak asuransi.
- b. *Expected losses*-nya lebih besar daripada yang diperkirakan oleh perusahaan asuransi.
- c. *Exposure* unitnya sedikit, yang berarti bahwa risikonya tinggi, sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak sanggup meramalkan besarnya kerugian secara memuaskan.
- d. Ketidakmampuan keuangan perusahaan untuk menopang *maximum possible losses* atau *maximum probable losses* dalam jangka pendek (*short run*).
- e. Tujuan manajemen risiko ditekankan pada “ketenangan pikiran” dan “variasi laba tahunan yang kecil” (relatif stabil).
- f. Jumlah kerugian dan biaya membengkak selama jangka waktu pendek, sehingga mengurangi *opportunity cost*.
- g. Peluang investasi yang terbatas dengan tingkat pengembalian (*return*) yang rendah.
- h. Peraturan perpajakan yang lebih menguntungkan jika risiko diasuransikan (biaya pemindahan termasuk biaya).

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menyediakan dana untuk melaksanakan program retensi, yaitu:

- a. Tidak perlu penyediaan dana sebelumnya
Perusahaan tidak menyediakan dana khusus untuk meretensi risiko. Jika terjadi peril maka kerugiannya diperhitungkan sebagai biaya. Jadi, langsung mengurangi keuntungan.
- b. Membentuk dana cadangan
Membentuk dana cadangan dari bagian laba yang disisihkan, sehingga jika terjadi peril akan mengurangi besarnya dana cadangan. Cara ini mengandung kelemahan, yaitu:
 - 1) Pembentukan dana cadangan adalah pemindahbukuan secara akunting. Jadi, tidak berupa uang tunai, sehingga jika terjadi peril yang harus dibiayai secara tunai maka perusahaan akan mengalami kesulitan.
 - 2) Penaksiran besarnya *expected loss* jarang yang tepat.
 - 3) Apakah pembentukan dana semacam ini dapat diizinkan oleh pemerintah ditinjau dari segi perpajakan.
- c. Asuransi sendiri (*self-insurance*)
Perusahaan membentuk organisasi asuransi sendiri (*self-insurer*) yang bertugas mengelola dana cadangan untuk membiayai pengelolaan risiko. Badan ini merupakan badan otonom yang berhak menginvestasikan dana cadangan yang sedang menganggur, tetapi badan itu bukan perusahaan asuransi.
- d. *Captive insurer*
Perusahaan membentuk sebuah perusahaan asuransi, di mana nasabahnya seluruh atau sebagian besar perusahaan pendiri itu sendiri. Keuntungan cara ini adalah *captive insurer* dapat melakukan reasuransi.

KEBIJAKAN UMUM PENGELOLAAN RISIKO

Pada dasarnya penerapan manajemen risiko perusahaan adalah implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan implementasi proses manajemen risiko. Kerangka kerja manajemen risiko perusahaan hanya ada satu dan berlaku untuk seluruh lingkungan perusahaan, sedangkan proses manajemen risiko, walaupun sistematika dasarnya serupa tapi konteks, alat, dan metodenya dapat berbeda-beda untuk setiap risiko yang akan ditangani. Risiko dibagi ke dalam empat kategori besar, yaitu:

1. Risiko strategis
Risiko yang terkait dengan rencana dan strategi bisnis masa depan perusahaan, termasuk rencana untuk memasuki lini bisnis baru, merger dan akuisisi, meningkatkan infrastruktur, dan sebagainya.
2. Risiko finansial
Risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan akibat gejolak berbagai variabel makro.
3. Risiko operasional
Risiko yang berhubungan dengan kegagalan atau tidak memadainya proses internal, manusia, mesin, hukum, dan sistem atau kejadian-kejadian eksternal.
4. Risiko hazard
Risiko yang berkaitan dengan ancaman terhadap nyawa, kesehatan, dan lingkungan.

Risiko dibagi menjadi dua belas bidang untuk memudahkan dalam penanganan dan pelaporan, yaitu:

1. Bidang produksi.
2. Bidang pemasaran.
3. Bidang distribusi/transportasi.
4. Bidang pengadaan.
5. Bidang pengembangan dan investasi.
6. Bidang teknologi informasi.
7. Bidang keuangan.
8. Bidang pengawasan.
9. Bidang sumber daya manusia.
10. Bidang umum.
11. Bidang hukum dan reputasi.
12. Bidang lingkungan dan K3.

Proses manajemen risiko meliputi tujuh tahap kegiatan, yaitu:

1. Komunikasi dan konsultasi
 - a. Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal pada setiap tahapan proses manajemen risiko dengan tujuan agar setiap pihak terkait memahami keterkaitan pengelolaan risiko dengan sasaran perusahaan dan perannya dalam pengelolaan risiko.
 - b. Komunikasi dan konsultasi harus direncanakan dan dilaksanakan sejak awal pengelolaan risiko dan mencakup isu-isu terkait risiko yang

dihadapi, dampak, kemungkinan terjadi, dan ukuran yang digunakan dalam mengelola risiko.

- c. Komunikasi dan konsultasi yang efektif harus dilakukan guna memastikan setiap pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko maupun pemangku kepentingan memahami latar belakang dan alasan pengambilan keputusan serta tindakan tertentu.
 - d. Lingkup dari elemen yang dikomunikasikan dan dikonsultasikan meliputi:
 - 1) Konteks internal dan eksternal perusahaan.
 - 2) Istilah dan terminologi risiko, serta ukuran yang digunakan dalam manajemen risiko.
 - 3) Kriteria, selera, dan toleransi risiko yang ditetapkan perusahaan.
 - 4) Akuntabilitas dari setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan dengan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal.
2. Menetapkan konteks
- Menetapkan konteks adalah menentukan parameter internal dan eksternal yang relevan dengan perusahaan untuk pengelolaan risiko terutama dalam rangka menetapkan ruang lingkup dan kriteria risiko. Parameter yang ditetapkan harus selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.
- a. Pemahaman terhadap sasaran perusahaan
 - 1) Sasaran perusahaan perlu dipahami karena pada hakikatnya risiko merupakan suatu hal yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.
 - 2) Sasaran perusahaan terdiri atas Rencana Jangka Panjang (RJP) selama 5 tahun serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk jangka waktu 1 tahun.
 - 3) Sasaran perusahaan kemudian diterjemahkan ke dalam KPI dari tingkat atas hingga bawah.
 - b. Konteks internal dan eksternal perusahaan
 - 1) Konteks internal perusahaan
Lingkungan di dalam perusahaan yang diarahkan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan meliputi tata kelola perusahaan, sistem dan prosedur, kebijakan dan strategi, budaya/perilaku, sumber daya manusia, dan sebagainya.
 - 2) Konteks eksternal perusahaan
Lingkungan di luar perusahaan yang cenderung di luar kendali tapi turut memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan meliputi kebijakan dan tuntutan pemangku kepentingan, yaitu pemerintah,

induk perusahaan, konsumen, masyarakat sekitar, pemasok, dan mitra bisnis lain; iklim persaingan usaha; lingkungan alam; kondisi perekonomian nasional dan global; serta perkembangan teknologi.

c. Kriteria risiko

- 1) Kriteria risiko digunakan untuk mengevaluasi tingkat pengaruh/bahaya suatu risiko terhadap perusahaan. Kriteria risiko harus konsisten dengan prinsip dan kerangka kerja pengelolaan risiko.
- 2) Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko, yaitu pada tahap penentuan konteks, dan digunakan sebagai dasar penetapan prioritas risiko.

d. Kriteria risiko terdiri atas:

- 1) Kriteria mengenai kewenangan memutuskan (akuntabilitas).
- 2) Kriteria kemungkinan risiko.
- 3) Kriteria dampak risiko.
- 4) Kriteria klasifikasi tingkat risiko.
- 5) Kriteria lain yang ditentukan kemudian jika diperlukan.

3. Identifikasi risiko

Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang dikelola melalui proses yang sistematis dan terstruktur. Proses ini sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi tidak akan ditangani pada proses-proses selanjutnya. Proses ini juga mengupayakan untuk mengidentifikasi seluruh risiko, baik yang dalam kendali perusahaan maupun di luar kendali perusahaan (eksternal).

Proses tersebut dimulai dengan mengidentifikasi secara komprehensif, ekstensif, dan intensif mengenai risiko apa saja yang dapat terjadi, di mana, dan kapan. Setelah diperoleh daftar risiko yang bisa terjadi, maka mulai dianalisis mengapa risiko tersebut dapat terjadi dan bagaimana terjadinya. Sasaran identifikasi risiko adalah mengembangkan daftar sumber, penyebab, dan kejadian yang komprehensif, serta memiliki dampak terhadap pencapaian sasaran dan target (atau elemen kunci) yang teridentifikasi dari konteks.

Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah daftar risiko (*risk register*). Ada beberapa teknik untuk melakukan proses identifikasi risiko, tetapi mengacu pada EC/ISO 31010:2009 teknik identifikasi risiko yang bisa digunakan adalah:

- a. *Brainstorming*.
- b. Wawancara terstruktur atau semi-terstruktur.
- c. Metode Delphi.

- d. *Check-lists.*
- e. *Primary hazard analysis.*
- f. *Hazard and Operability Studies (HAZOP).*
- g. *Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).*
- h. *Environmental risk assessment.*
- i. *Structure < What if? > (SWIFT).*
- j. *Scenario analysis.*
- k. Analisis dampak bisnis.
- l. *Failure Mode Effect Analysis (FMEA).*
- m. *Fault tree analysis.*
- n. *Event tree analysis.*
- o. *Cause and consequence analysis.*
- p. *Cause-and-effect analysis.*
- q. *Layer Protection Analysis (LOPA).*
- r. *Human reliability analysis.*
- s. *Reliability centered maintenance.*
- t. *Sneak circuit analysis.*
- u. *Markov analysis.*
- v. *FN Curves.*
- w. *Risk indices.*
- x. *Consequence/probability matrix.*
- y. *Cost/benefit analysis.*
- z. *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA).*

Pada praktiknya bisa dilakukan kombinasi dari berbagai macam teknik di atas untuk memastikan bahwa semua risiko telah dapat diidentifikasi. Hasil akhir dari proses identifikasi risiko adalah dibuatnya daftar risiko.

4. Analisis risiko

Analisis risiko adalah upaya untuk memahami risiko lebih dalam hingga dapat menentukan tingkat risiko dari setiap risiko yang teridentifikasi. Hasil analisis ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai penanganan/perlakuan terhadap risiko tersebut.

Proses analisis dapat dimulai dengan pendekatan kualitatif sederhana guna memberikan pemahaman umum. Ketika dibutuhkan pemahaman lebih rinci, maka diperlukan investigasi yang lebih terarah dan andal, tetapi tidak mengandung pengertian bahwa analisis kuantitatif lebih baik daripada analisis kuantitatif karena yang penting adalah kesesuaian

penggunaan pendekatan analisis dengan kebutuhan berdasarkan situasi yang berkembang dan informasi terbaik yang diperoleh pada saat itu.

Analisis dapat dilakukan dengan beberapa cara dan dapat dikombinasi dari cara-cara tersebut tergantung kondisi yang ada, yaitu:

a. Analisis kualitatif

Analisis kualitatif didasarkan pada suatu pengalaman dan pengetahuan dari para narasumber dan pemangku risiko terkait (*tacit knowledge*) sehingga data yang digunakan lebih bersifat tidak dalam bentuk terukur, melainkan suatu pernyataan atau gambaran untuk menentukan kemungkinan maupun dampak. Cara ini paling banyak dilakukan karena data-data terkait dengan risiko masih belum terkompilasi dengan baik. Selain kurangnya data, aspek lain yang dipertimbangkan pada saat memilih analisis kualitatif adalah:

- 1) Presisi kuantitatif tidak diperlukan.
- 2) Analisis kualitatif digunakan untuk pemeriksaan awal suatu risiko sebelum diputuskan apakah perlu dilakukan analisis yang lebih mendalam lagi.
- 3) Tingkat risiko yang diperkirakan tidak sebanding dengan waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan analisis kuantitatif.

Penggunaan metode analisis kualitatif, khususnya pengertian nilai probabilitas yang akan digunakan memerlukan suatu data yang memadai sehingga pemberian angka tersebut memang mempunyai makna yang benar dan sesuai kaidah statistik. Namun, perlu diperhatikan bahwa pendekatan kualitatif yang canggih juga memiliki kelemahan, khususnya asumsi-asumsi yang digunakan harus dinyatakan secara jelas dan dapat dipahami dengan baik serta relevan dengan kejadiannya.

Pendekatan-pendekatan tersebut dalam implementasinya dibantu dengan teknik-teknik berikut yang mengacu pada standar IEC/ISO 31010:2009. Teknik yang dapat digunakan untuk menentukan kemungkinan risiko adalah:

- 1) *Hazard and operability studies* (HAZOP).
- 2) *Environmental risk assessment*.
- 3) *Structure < What if? >* (SWIFT).
- 4) *Scenario Analysis*.
- 5) Analisis dampak bisnis.
- 6) *Roof cause analysis*.

- 7) *Failure Mode Effect Analysis (FMEA).*
- 8) *Fault tree analysis.*
- 9) *Event tree analysis.*
- 10) *Cause and consequence analysis.*
- 11) *Layer protection analysis (LOPA).*
- 12) *Decision tree.*
- 13) *Human reliability analysis.*
- 14) *Bow tie analysis.*
- 15) *Reliability centered maintenance.*
- 16) *FN curves.*
- 17) *Risk indices.*
- 18) *Consequence/probability matrix.*
- 19) *Cost/benefit analysis.*
- 20) *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA).*

Teknik yang digunakan untuk menentukan dampak risiko adalah:

- 1) *Hazard and operability studies (HAZOP).*
- 2) *Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).*
- 3) *Environmental risk assessment.*
- 4) *Structure < What if? > (SWIFT).*
- 5) *Scenario analysis.*
- 6) *Analisis dampak bisnis.*
- 7) *Root cause analysis.*
- 8) *Failure Mode Effect Analysis (FMEA).*
- 9) *Event tree analysis.*
- 10) *Cause and consequence analysis.*
- 11) *Cause-and-effect analysis.*
- 12) *Layer protection analysis (LOPA).*
- 13) *Decision tree.*
- 14) *Human reliability analysis.*
- 15) *Bow tie analysis.*
- 16) *Reliability centered maintenance.*
- 17) *Markov Analysis.*
- 18) *Bayesian statistics and Bayes Nets.*
- 19) *FN curves.*
- 20) *Risk indices.*
- 21) *Consequence/probability matrix.*
- 22) *Cost/benefit analysis.*
- 23) *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA).*

Untuk menentukan prioritas penanganan dan menyusun peta risiko, hasil dari analisis di atas diterjemahkan ke dalam tabel kemungkinan dan tabel dampak (contoh: pada Perusahaan Produsen Pupuk dengan mengacu pada Tabel Dampak Rujukan yang merupakan hasil kesepakatan Kelompok Kerja Manajemen Risiko anggota Pupuk Indonesia Holding), yang selanjutnya dirinci disesuaikan dengan bidang risikonya sebagai berikut.

Tabel Kemungkinan

Skala	Uraian	Nilai Kerugian (Rp miliar)	Pendekatan
1.	<i>Insignificant</i>	$\leq 1,5$	5% dan nilai batas <i>catastrophic</i>
2.	<i>Minor</i>	$> 1,5; \leq 3,1$	5-10% dari nilai batas <i>catastrophic</i>
3.	<i>Moderate</i>	$> 3,1; \leq 9,3$	10-30% dari nilai batas <i>catastrophic</i>
4.	<i>Major</i>	$> 9,3; \leq 31$	30-100% dari nilai batas <i>catastrophic</i>
5.	<i>Catastrophic</i>	> 31	Estimasi 7 hari produksi terhenti atau 15% dari rata-rata <i>budget</i> produksi bulanan

Tabel Dampak Bidang Produksi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Satu pabrik terganggu beroperasi sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi maksimal 604 ton urea standar
2.	<i>Minor</i>	Satu pabrik terganggu beroperasi sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 604-1.208 ton urea standar
3.	<i>Moderate</i>	Satu pabrik tidak bisa beroperasi lebih dari 0,70- 2,1 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 1.208-3.623 ton urea standar
4.	<i>Major</i>	Satu pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 2.1- 7 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 3.623-12.075 ton urea standar
5.	<i>Catastrophic</i>	Satu pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 7 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 12.075 ton urea standar

Tabel Dampak Bidang Pemasaran

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Perusahaan tidak dapat menjual urea maksimal sampai 604 ton urea standar pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan
2.	<i>Minor</i>	Perusahaan tidak bisa menjual urea lebih dari 604-1.208 ton urea standar pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan
3.	<i>Moderate</i>	Perusahaan tidak bisa menjual urea lebih dari 1.208-3.623 ton urea standar pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan
4.	<i>Major</i>	Perusahaan tidak bisa menjual urea lebih dari 3.623-12.075 ton urea standar pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan
5.	<i>Catastrophic</i>	Perusahaan tidak bisa menjual urea lebih dari 12.075 ton produk urea standar pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan

Tabel Dampak Bidang Distribusi/Transportasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Perusahaan tidak bisa mendistribusikan urea maksimal 604 ton urea standar ke konsumen
2.	<i>Minor</i>	Perusahaan tidak bisa mendistribusikan urea lebih dari 604-1.208 ton urea standar ke konsumen
3.	<i>Moderate</i>	Perusahaan tidak bisa mendistribusikan urea lebih dari 1.208-3.623 ton urea standar ke konsumen
4.	<i>Major</i>	Perusahaan tidak bisa mendistribusikan urea lebih dari 1.208-3.623 ton urea standar ke konsumen
5.	<i>Catastrophic</i>	Perusahaan tidak bisa mendistribusikan urea lebih dari 12.075 ton urea standar ke konsumen

Tabel Dampak Bidang Hukum dan Reputasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Terjadi ketidakpatuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan sebesar > Rp1,5 miliar. Atau, ada berita negatif minimal dari 3 media cetak lokal di mana berita tersebut telah mendapat konfirmasi dari internal perusahaan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
2.	<i>Minor</i>	Terjadi ketidakpatuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan > Rp1,5 miliar; ≤ Rp 3,1 miliar. Atau, ada berita negatif di 3 media cetak lokal yang mana berita tersebut telah mendapat konfirmasi dari internal perusahaan
3.	<i>Moderate</i>	Terjadi ketidakpatuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan > Rp3,1 miliar; ≤ Rp9,3 miliar. Atau, ada berita negatif di 1-3 media cetak nasional dan 1-3 media elektronik nasional di mana berita tersebut telah mendapat konfirmasi dari internal perusahaan
4.	<i>Major</i>	Terjadi ketidakpatuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak cukup besar terhadap keuangan > Rp9,3 miliar; ≤ 31 miliar. Atau, ada berita negatif yang dimuat di 4-5 media cetak nasional dan 4-5 media elektronik nasional, di mana berita tersebut telah mendapat konfirmasi dari internal perusahaan
5.	<i>Catastrophic</i>	Terjadi ketidakpatuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat, sehingga berdampak signifikan terhadap keuangan perusahaan >Rp31 miliar. Atau, ada berita negatif yang dimuat di lebih dari 5 media cetak nasional dan 5 media elektronik nasional, yang mana berita tersebut telah mendapat konfirmasi dari internal perusahaan

Tabel Dampak Bidang Keuangan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp1,5 miliar atau penurunan <i>cash flow</i> maksimal Rp1,5 miliar
2.	<i>Minor</i>	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp1,5-3,1 miliar atau <i>cash flow</i> menurun lebih dari Rp1,5-Rp3,1 miliar
3.	<i>Moderate</i>	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp3,1-Rp 9,3 miliar atau <i>cash flow</i> menurun lebih dari Rp3,1-Rp9,3 miliar

Skala	Uraian	Dampak Risiko
4.	<i>Major</i>	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp9,3-Rp31 miliar atau <i>cash flow</i> menurun setara lebih dari Rp9,3-Rp 31 miliar
5.	<i>Catastrophic</i>	Perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp31 miliar atau kondisi <i>cash flow</i> berkurang lebih dari Rp31 miliar

Tabel Dampak Bidang Lingkungan dan K3

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Pencemaran lingkungan melebihi nilai ambang batas (NAB) dan berpotensi mendapat komplain dari masyarakat; atau kecelakaan kerja tidak mengakibatkan karyawan mengalami luka/cedera
2.	<i>Minor</i>	Pencemaran lingkungan melebihi nilai ambang batas (NAB) dan mendapat komplain dari masyarakat atau untuk sementara perusahaan tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati sampai 1 hari; atau kecelakaan kerja yang mengakibatkan karyawan mengalami luka ringan yang memerlukan perawatan P3K atau perawatan medis tidak lebih dari 1 hari
3.	<i>Moderate</i>	Pencemaran lingkungan yang menimbulkan kerugian pada masyarakat dan perusahaan mendapat teguran keras dari pemerintah/instansi terkait atau untuk sementara perusahaan tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 1-2 hari; atau kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan mengalami luka yang memerlukan perawatan medis (rawat inap $\leq 2 \times 24$ jam)
4.	<i>Major</i>	Pencemaran lingkungan berskala besar yang mengakibatkan perusahaan untuk sementara tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 2-7 hari; atau kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan mengalami luka yang memerlukan perawatan medis khusus (rawat inap $> 2 \times 24$ jam) atau mengalami cacat tetap seperti amputasi tulang dan kehilangan fungsi mata/pendengaran
5.	<i>Catastrophic</i>	Pencemaran lingkungan yang parah sehingga perusahaan untuk sementara tidak diizinkan beroperasi dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 7 hari; atau terjadi kecelakaan kerja yang mengakibatkan korban jiwa atau lumpuh total

Tabel Dampak Bidang Sumber Daya Manusia

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Karyawan protes/komplain terhadap perusahaan sehingga berpotensi mengganggu kegiatan usaha perusahaan
2.	<i>Minor</i>	Karyawan protes/komplain terhadap perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak beroperasi sampai 1 hari
3.	<i>Moderate</i>	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak bisa beroperasi lebih dari 1-2 hari
4.	<i>Major</i>	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak bisa beroperasi lebih dari 2-7 hari
5.	<i>Catastrophic</i>	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak bisa beroperasi lebih dari 2-7 hari

Tabel Dampak Bidang Pengadaan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, dan waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga berpotensi mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak bisa beroperasi, sehingga kehilangan produksi maksimal 604 ton
2.	<i>Minor</i>	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, dan waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik mati, sehingga kehilangan produksi lebih dari 604-1.208 ton
3.	<i>Moderate</i>	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, dan waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak bisa Beroperasi, sehingga kehilangan produksi lebih dari 1.208-3.623 ton

Skala	Uraian	Dampak Risiko
4.	<i>Major</i>	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, dan waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi, sehingga kehilangan produksi lebih dari 3.623-12.075 ton
5.	<i>Catastrophic</i>	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, dan waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yg setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi, sehingga kehilangan produksi lebih dari 12.075 ton

Tabel Dampak Bidang Teknologi Informasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Informasi tidak berfungsi sehingga mengancam terganggunya system administrasi. Maksimal 5% atau dapat mengakibatkan kerugian, perusahaan maksimal Rp1,5 miliar
2.	<i>Minor</i>	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 5-10% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp1,5-Rp 3,1 miliar
3.	<i>Moderate</i>	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 10-30% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp3,1- Rp9,3 miliar
4.	<i>Major</i>	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 30-100% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp9,3-Rp31 miliar

Skala	Uraian	Dampak Risiko
5.	<i>Catastrophic</i>	Kebocoran sistem keamanan data yang mengakibatkan data rahasia perusahaan diakses oleh orang yang tidak berhak sehingga mengancam kelangsungan usaha perusahaan atau seluruh administrasi perusahaan terganggu atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara dengan lebih dari Rp31 miliar

Tabel Dampak Bidang Pengembangan dan Investasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Pengembangan dan diversifikasi usaha tidak dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan atau perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp1,5 miliar
2.	<i>Minor</i>	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan tidak dapat memberikan kontribusi keuntungan apa pun bagi perusahaan atau setara dengan perusahaan yang mengalami kerugian lebih dari Rp1,5-Rp3,1 miliar
3.	<i>Moderate</i>	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kerugian sehingga mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp3,1-Rp9,3 miliar
4.	<i>Major</i>	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kegagalan sehingga perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp9,3-Rp31 miliar
5.	<i>Catastrophic</i>	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kegagalan sehingga perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp31 miliar

Tabel Dampak Bidang Umum

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang mendapatkan komplain dari pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp1,5 miliar
2.	<i>Minor</i>	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi mendapatkan komplain dari pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp1,5-Rp3,1 miliar

Skala	Uraian	Dampak Risiko
3.	<i>Moderate</i>	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang merugikan pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp3,1-Rp9,3 miliar
4.	<i>Major</i>	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang merugikan pemangku kepentingan berskala besar atau dapat mengakibatkan kerugian lebih dari Rp9,3- Rp31 miliar
5.	<i>Catastrophic</i>	Pertanyaan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang sangat parah terhadap pemangku kepentingan atau dapat mengakibatkan kerugian lebih dari Rp31 miliar

Tabel Dampak Bidang Pengawasan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1.	<i>Insignificant</i>	Pengawasan internal tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal, tetapi tidak memengaruhi penilaiannya baik ke opini maupun ke Management Letter (ML) atau mengakibatkan kerugian perusahaan maksimal Rp1,5 miliar
2.	<i>Minor</i>	Pengawasan internal tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal, tetapi tidak memengaruhi penilaiannya, tetapi masuk ke Management Letter (ML) atau mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp1,5-Rp 3,1 miliar
3.	<i>Moderate</i>	Pengawasan internal tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang dapat memengaruhi penilaian pemeriksa eksternal dan masuk dalam catatan yang memengaruhi opini auditor atau mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp3,1-Rp. 9,3 miliar
4.	<i>Major</i>	Pengawasan internal tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp9,3-Rp31 miliar
5.	<i>Catastrophic</i>	Pengawasan internal tidak berfungsi sama sekali sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp31 miliar

Hasil dari nilai skala kemungkinan dan dampak di atas, kemudian dituangkan ke dalam peta risiko secara matriks guna menentukan prioritas penanganan risiko, akuntabilitas risiko, dan pergerakan risiko tersisa (dilihat posisi risiko dari waktu ke waktu) setelah dilakukan penanganan maupun karena perubahan kondisi eksternal. Dengan demikian, tingkat risiko diperoleh secara matriks pada peta tersebut.

Tabel Matriks Tingkat Risiko

Skala Kemungkinan	Skala Dampak	Tingkat Risiko
1	1	Sangat rendah
1	2	Sangat rendah
1	3	Rendah
1	4	Tinggi
1	5	Sangat tinggi
2	1	Sangat rendah
2	2	Sangat rendah
2	3	Rendah
2	4	Tinggi
2	5	Sangat tinggi
3	1	Rendah
3	2	Rendah
3	3	Sedang
3	4	Tinggi
3	5	Sangat tinggi
4	1	Rendah
4	2	Sedang
4	3	Tinggi
4	4	Sangat tinggi
4	5	Sangat tinggi
5	1	Sedang
5	2	Sedang
5	3	Tinggi
5	4	Sangat tinggi
5	5	Sangat tinggi

Kemungkinan	5	Sedang (5.1)	Sedang (5.2)	Tinggi (5.3)	Sangat Tinggi (5.4)	Sangat Tinggi (5.5)
	4	Rendah (4.1)	Sedang (4.2)	Tinggi (4.3)	Sangat Tinggi (4.4)	Sangat Tinggi (4.5)
	3	Rendah (3.1)	Rendah (3.2)	Sedang (3.3)	Tinggi (3.4)	Sangat Tinggi (3.5)
	2	Sangat Rendah (2.1)	Sangat Rendah (2.2)	Rendah (2.3)	Tinggi (2.4)	Sangat Tinggi (2.5)
	1	Sangat Rendah (1.1)	Sangat Rendah (1.2)	Rendah (1.3)	Tinggi (1.4)	Sangat Tinggi (1.5)
		1	2	3	4	5 Dampak

Peta Risiko

b. Analisis semi kuantitatif

Pada analisis semi kuantitatif, formulasi nilai pada aspek kemungkinan bukanlah nilai probabilitas melainkan suatu prediksi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan, sedangkan dampaknya dapat diekspresikan dalam numerik (nilai uang). Untuk membantu mengetahui tingkat risiko, maka analisis semi kuantitatif dapat dibantu dengan tabel kemungkinan suatu kejadian. Berikut contoh tabel kemungkinan yang digunakan oleh perusahaan:

Tabel Kemungkinan

Skala	Kemungkinan Terjadi	Probabilitas	Uraian
1.	Sangat Kecil	$< 0,15$	Hampir tidak mungkin
2.	Kecil	$\geq 0,15 ; < 0,35$	Kemungkinan kecil terjadi
3.	Sedang	$\geq 0,35 ; < 0,60$	Dapat terjadi, dapat tidak
4.	Besar	$\geq 0,60 ; < 0,85$	Besar kemungkinan terjadi
5.	Sangat Besar	$> 0,85$	Hampir pasti terjadi

Contoh penggunaan Tabel Kemungkinan dalam analisis semi kuantitatif adalah jika informasi kemungkinan yang diperoleh adalah “hampir tidak mungkin” maka merujuk pada tabel tersebut nilai probabilitasnya $< 0,15$ atau masuk dalam skala 1.

5. Evaluasi risiko

Tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan membandingkan antara tingkat risiko yang diperoleh dalam proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Di dalam evaluasi risiko, tingkat risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas untuk tindakan lebih lanjut dan penanggung jawab masing-masing risiko sesuai akuntabilitasnya. Jika hasilnya risiko masuk dalam kategori “sangat rendah” atau risiko yang dapat diterima sesuai batasan toleransi risiko, maka risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko yang “sangat rendah” atau dapat diterima harus dipantau dan ditinjau secara periodik oleh unit kerja terkait untuk menjamin bahwa risiko tersebut tetap dapat diterima. Dengan demikian, tidak seluruh risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana penanganan/perlakuan lebih lanjut.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima jika berada di bawah batasan toleransi yang ditetapkan pimpinan atau:

- a. Tingkat risiko “sangat rendah” sehingga tidak perlu penanganan khusus.
- b. Tidak tersedia penanganan untuk risiko.
- c. Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh jika risiko tersebut diterima.

Risiko yang memiliki kemungkinan rendah tergolong risiko yang lebih sulit diperkirakan kerugiannya jika terjadi, sedangkan risiko dengan kemungkinan tinggi cenderung lebih mudah untuk diprediksi tingkat kerugiannya.



6. Penanganan/perlakuan risiko

Secara umum penanganan/perlakuan terhadap risiko dapat berupa salah satu atau gabungan dari beberapa alternatif berikut:

- a. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
- b. Memindahkan berbagi risiko (*risk transfer/sharing*), yaitu tindakan untuk memindahkan atau mengurangi kerugian jika risiko tersebut terjadi. Hal ini dilaksanakan antara lain melalui asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, *hedging*, dan sebagainya.
- c. Mengurangi/mitigasi (*risk reduction/mitigation*), yaitu melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko jika terjadi, atau dapat juga mengurangi keduanya.
- d. Menerima/menahan risiko (*risk acceptance/retention*), yaitu tidak melakukan penanganan/perlakuan apa pun dengan pertimbangan bahwa biaya penanganan akan jauh lebih besar daripada manfaat yang diperoleh.

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam memilih alternatif penanganan/perlakuan risiko adalah:

- a. Pemilihan alternatif harus didasarkan atas data perbandingan antara biaya dan upaya penerapannya dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.

- b. Risiko dengan dampak finansial yang besar sekali, tetapi sangat jarang terjadi seperti bencana alam, harus dipersiapkan penanganannya serta jika memungkinkan disusun *Business Continuity Plan* (BCP) sebagai bentuk tanggap darurat.
- c. Demi efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya bagi kegiatan penanganan/perlakuan risiko harus ditentukan urutan prioritas penanganan/perlakuan risiko.
- d. Penanganan/perlakuan risiko dapat menimbulkan risiko sampingan yang harus diperhitungkan pada saat penyusunan rencana dan pengambilan keputusan penanganan/perlakuan risiko awal.
- e. Jika risiko tersisa setelah penanganan/perlakuan risiko masih belum dapat diterima maka harus dicari alternatif penanganan/perluannya hingga risiko tersisa berada pada tingkat yang dapat diterima.
- f. Perlu diperhatikan seluruh perubahan, baik internal maupun eksternal yang terjadi selama proses penanganan/perlakuan risiko yang dapat memengaruhi keberhasilan proses tersebut, sehingga tidak tertutup kemungkinan untuk berpindah pada alternatif lain.

Selain itu, dalam membuat rencana penanganan perlakuan risiko harus dilaksanakan hal-hal berikut:

- a. Tujuan pembuatan rencana penanganan perlakuan adalah menyusun rencana yang terdokumentasi dengan baik agar penanganan/perlakuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Rencana penanganan/perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan judul risiko, sumber, penyebab, akibat, rencana penanganan, penanggung jawab, biaya, dan tingkat risiko.
- c. Penyusunan rencana penanganan perlakuan risiko harus diintegrasikan dengan penyusunan RKAP agar biaya penanganan/perlakuan risiko dapat tersedia (*risk based budgeting*) dan dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan terkait.



Perlakuan Risiko

7. Pemantauan dan peninjauan risiko

Pemantauan dan peninjauan harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses manajemen risiko, di mana masing-masing pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pemantauan dan peninjauan harus ditentukan dengan jelas.

Proses ini memiliki tujuan sebagai berikut. Ada proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, yaitu perubahan dan kecenderungan (tren) yang terjadi.

- a. Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko yang memerlukan perubahan atau revisi perlakuan risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko.
- b. Memastikan bahwa penanganan/perlakuan maupun pengendalian risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun cara pelaksanaan.
- c. Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.

Pelaksanaan pemantauan dan peninjauan dilakukan secara berkelanjutan setiap tiga bulan untuk menilai efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian yang telah direncanakan sebelumnya. Hasil pemantauan dan peninjauan didokumentasikan dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan bisnis.

Prinsip-prinsip manajemen risiko yang dianut dan diterapkan perusahaan adalah:

- a. Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah
Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu, memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, tata kelola perusahaan, efisiensi operasi, dan sebagainya.
- b. Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi
Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses bisnis perusahaan, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan, serta proses bisnis perusahaan dalam mencapai sasaran.
- c. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan
Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.
- d. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian
Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen risiko memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan cara menangani ketidakpastian tersebut.
- e. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan, serta memberikan hasil dan perbaikan.
- f. Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia
Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang

tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

- g. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaanya (*tailored*)
Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, serta sasaran perusahaan dan profil risiko yang dihadapi perusahaan. Termasuk dalam pengertian ini adalah disesuaikan dengan kebutuhan dari para pemangku risiko dalam perusahaan.
- h. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya
Penerapan manajemen risiko harus mengenali kapabilitas perusahaan, persepsi, dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar perusahaan, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran perusahaan.
- i. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif
Untuk memastikan manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan dalam perusahaan harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.
- j. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan
Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar perusahaan, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi ini tahapan pemantauan dan peninjauan berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah dan menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.
- k. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan dalam organisasi perusahaan secara berlanjut
Manajemen perusahaan harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan dan kecanggihan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari perusahaan.

Sadar akan potensi risiko diharapkan para pengambil keputusan memahami:

1. Pentingnya proses asesmen risiko dalam setiap kegiatan proses bisnis perusahaan saat ini maupun yang direncanakan.
2. Pentingnya mengomunikasikan dan mengonsultasikan semua potensi risiko yang mungkin terjadi.
3. Perlunya memperhitungkan keseimbangan antara risiko dan manfaat dalam setiap pengambilan keputusan bisnis, baik dalam tingkat strategis maupun operasi sehari-hari.

Untuk menciptakan budaya risiko tersebut secara efektif diperlukan strategi sebagai berikut.

1. Pimpinan sebagai contoh perilaku yang mencerminkan budaya risiko kepada jajaran di bawahnya (*tone from the top*) termasuk memberikan dukungan dengan menyediakan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko perusahaan.
2. Sosialisasi dan pelatihan ke seluruh jajaran perusahaan agar seluruh karyawan dapat memahami dan berbicara dengan “bahasa” yang sama akan pentingnya kesadaran risiko, serta dapat membuat proses perubahan secara mandiri dan berkelanjutan.
3. Penyelarasan antara pencapaian sasaran perusahaan dengan insentif dan sanksi untuk merangsang, mendorong, dan mendukung perilaku budaya risiko dengan pencantuman terkait pengelolaan risiko dalam *key performance indikator* (KPI) perusahaan.

Terkait dengan kebijakan manajemen risiko, manajemen perusahaan berkomitmen menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh dan konsisten dalam mencapai sasaran perusahaan dengan melaksanakan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko, serta mengintegrasikan sistem manajemen risiko dengan sistem lain yang ada dalam perusahaan agar penanganan risiko dapat berjalan selaras dan optimal, yaitu:

1. Sistem manajemen risiko dengan sistem pengendalian internal dan pengawasan internal, serta sistem prosedur perusahaan (*risk based audit & risk based procedurs*)
 - a. Menjadikan risiko sebagai salah satu dasar dalam menyusun sistem pengendalian internal dan program kerja pengawasan tahunan (PKPT).
 - b. Menjadikan hasil evaluasi dan pemeriksaan dalam sistem pengendalian internal dan pengawasan internal sebagai salah satu bahan asesmen risiko perusahaan.

- c. Menjadikan hasil asesmen risiko serta hasil evaluasi dan pemeriksaan sebagai bahan perbaikan sistem prosedur perusahaan.
2. Sistem manajemen risiko dengan sistem penyusunan anggaran perusahaan (*risk based budgeting*)
 - a. Menjadikan rencana penanganan risiko sebagai salah satu dasar penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP).
 - b. Memastikan biaya penanganan risiko masuk dalam RKAP, terutama untuk risiko yang dapat memengaruhi pencapaian target perusahaan secara signifikan.
3. Sistem manajemen risiko dengan sistem penilaian kinerja perusahaan
 - a. Menjadikan kinerja penanganan risiko sebagai salah satu faktor dalam sistem penilaian kerja perusahaan yang tertuang dalam KPI.
 - b. Memastikan target KPI penanganan risiko unit kerja telah selaras dengan KPI manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Djojosoedarso, S. 1999. *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2013. *Kewirausahaan: Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta.
- Hanafi, Mamduh, M. 2014. *Manajemen Keuangan (Edisi 1)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, Nur. 2015. *Corporate Tax Risk Management: Manajemen Risiko Perpajakan Perusahaan*. Jakarta: Elex Media Komputiondo.
- LPPI, Bank Indonesia, 2015. Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), <https://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Pages/Profil-Bisnis-UMKM.aspx>, diakses tanggal 2 April 2018.
- Sawitri, Hendrin Hariati. 2016. Potret Usaha Kecil Mikro (UKM) di Bali Implementasi Bantuan Modal dari Kemenkop Tahun 2015-2016. *Seminar Nasional VIII 2016 Fakultas Ekonomi UT: Challenge and Strategy Faculty of Economics and Business in Digital Era*, 24 November 2016. Balai Sidang Universitas Terbuka (UTCC).

- Pickett, K.H. Spencer. 2005. *Auditing the Risk Management Process*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Setyawan, Anton, A. 2007. *Memberdayakan Sektor Informal Perkotaan; Studi Empirik Pedagang Kaki Lima*. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 03/ Th XXXVI Maret.
- Siahaan, Hinsa. 2007. *Manajemen Risiko: Konsep, Kasus, dan Implementasi (Cet. 1)*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sudaryanto, Ragimun, Wijayanti, RR. 2014. Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN, <https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/strategi%20pemberdayaan%20umkm.pdf>, diakses tanggal 19 Februari 2018.
- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Trenggana, MH. Masodah. Pribadi, ME. 2012. Analisis Potensi & Hambatan Yang Dihadapi UMKM dalam Mengembangkan Usaha dengan Menggunakan Alat Bantu Sistem Informasi Geografis (SIG): Studi Kasus Kecamatan Pancoran Mas Kota Depok, diakses dari <http://library.gunadarma.ac.id/repository/view/1061/analisis-potensi-dan-hambatan-yang-dihadapi-umkm-dalam-mengembangkan-usaha-dengan-menggunakan-alat-bantu-sistem-informasi-geografis-sig-studi-kasus-kecamatan-pancoran-mas-kota-depok.html>/ pada tgl. 19 Februari 2016.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).
- Williams, C. Arthur, Michael Smith, dan Peter C. Young. 1998. *Risk Management and Insurance*. Boston: McGraw Hill.
- Williams, CA. & Heins, R, M. 1985. *Risk Management and Insurance*. New York: Mc Graw-Hill.



UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Gd. UNSOED Press
Jalan Prof. Dr. H.R. Boenyamin 708 Purwokerto
Kode Pos 53122 Kotak Pos 115
Telepon (0281) 626070
Email: unsoedpresspwt@gmail.com

ISBN 978-623-465-073-0

