

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan dana bergulir, Kementerian Koperasi dan UKM membentuk Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM) yang bertugas melaksanakan pengelolaan dana bergulir untuk pembiayaan KUMKM antara lain berupa pinjaman dan bentuk pembiayaan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan KUMKM, dimana ketentuan mengenai kriteria KUMKM ditetapkan oleh LPDB-KUMKM.

Kebijakan Pemerintah baik dalam bentuk Peraturan Pemerintah dan pengaturan yang lebih teknis yang dituangkan dalam Peraturan Menteri dan Peraturan Dirjen yang mendukung pengelolaan dana bergulir akan mempengaruhi operasionalisasi LPDB-KUMKM dalam mencapai target kinerja dan prestasi kerja. Sampai saat ini, peraturan perundangan yang ada yaitu Keputusan Menteri Keuangan Nomor KEP-292/MK.5/2006 tentang dasar penetapan Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah sebagai instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).

Kemudian pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) menimbang bahwa dalam melaksanakan ketentuan Pasal 69 ayat (7) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) dimana instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya, didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Kemudian dilakukan perbaikan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 yaitu penyesuaian atas penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dimana Badan Layanan Umum dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang atau jasa layanan yang diberikan.

Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 21/Kep/M.KUKM/VII/2008 tentang Pendelegasian Kewenangan Pengelolaan Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia menetapkan bahwa Direktur Utama LPDB-KUMKM diberikan kewenangan untuk mengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, termasuk dana bergulir yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun 2008 dan Dana Bergulir yang sudah dialihkan pengelolaannya kepada LPDB-KUMKM.

Setelah dikeluarkan peraturan tentang pendelegasian kewenangan oleh Kementerian KUMKM kepada LPDB-KUMKM, dibuatlah pedoman pengelolaan dana bergulir pada lembaga menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 99/PMK.05/2008 Tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir Pada Kementerian Negara yang menetapkan bahwa Dana Bergulir adalah dana yang dialokasikan oleh Kementerian Negara/Lembaga/Satuan Kerja Badan Layanan Umum untuk kegiatan perkuatan modal usaha bagi koperasi, usaha mikro, kecil, menengah, dan usaha lainnya yang berada di bawah pembinaan Kementerian Negara/Lembaga. Kemudian dilakukan perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 99/PMK.05/2009 Lembaga masih sejalan dengan perkembangan layanan LPDB-KUMKM.

Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah diatur mengenai penetapan tarif layanan Badan Layanan Umum (BLU) LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM dengan menggunakan pola konvensional berupa persentase suku bunga pinjaman menurun (*sliding*) atau pola syariah berupa persentase *nisbah* pembiayaan *mudharabah* (bagi hasil) dan persentase margin pembiayaan *murabahah* (jual beli) yang disalurkan secara langsung atau melalui Koperasi Primer, Koperasi Sekunder, Lembaga Keuangan Bank (LKB), Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB), dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Terdapat perubahan pada Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan BLU LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 75/PMK.05/2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.05/2010 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum LPDB-KUMKM pada Kementerian KUMKM.

Pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 06/PER/M.KUKM/V/2017 tentang Penyerapan Prinsip Mengenali Pengguna Jasa bagi Koperasi yang Melakukan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam mengatur tentang pemberian pedoman kepada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) atau Unit Simpan Pinjam Koperasi dalam menerapkan Prinsip Mengenali Pengguna Jasa (PMPJ), yang bertujuan untuk mencegah terjadinya upaya menyembunyian dan penyamaran asal-usul harta kekayaan yang berasal dari tindak pidana.

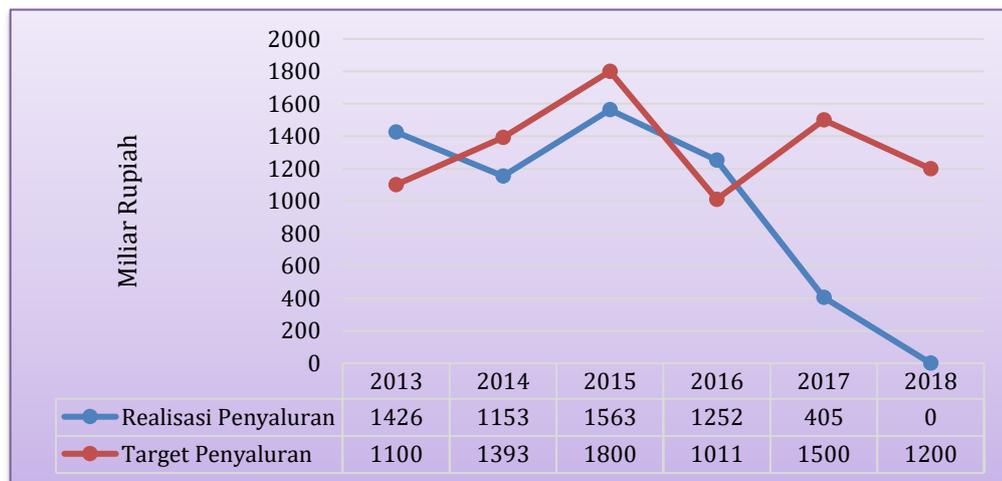
Selanjutnya, mengacu pada Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 07/PER/M.KUKM/VI/2017 tanggal 05 Juli 2017 tentang Pelaksanaan Konfirmasi Status Wajib Pajak bagi Layanan Publik di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah telah diatur mengenai Konfirmasi Status Wajib Pajak (KSWP) bagi layanan publik di Kementerian KUMKM. Pada Peraturan Menteri Koperasi KUMKM tersebut diatur pula

mengenai manajemen risiko pada LPDB-KUMKM. Pada saat ini LPDB sendiri menerapkan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir dibawah Direktorat Pengembangan Usaha dengan mengacu kepada standar ISO 9001:2015 yang berlaku sampai dengan 2020.

LPDB-KUMKM merupakan BLU yang berada di bawah pengendalian pemerintah sehingga perlu adanya pengawasan terhadap seluruh organisasi dan kegiatan yang dapat mendeteksi kemungkinan penyimpangan sejak dini serta meminimalisir terjadinya tindakan yang dapat merugikan negara, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Dalam menyalurkan dananya, LPDB-KUMKM memiliki perjanjian kontrak kinerja dengan Dirjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI minimal 80% dari target penyaluran yang diharapkan disetujui oleh Komite Peminjaman yang dijadikan sebagai indikator keberhasilan terhadap LPDB dalam menyalurkan dana bergulirnya.

Melalui penerapan manajemen risiko, LPDB-KUMKM diharapkan dapat melakukan pengelolaan risiko yang lebih baik sehingga dapat membantu untuk menyalurkan dana bergulir secara optimal kepada para mitra LPDB-KUMKM, yaitu Koperasi dan UMKM. Selama periode tahun 2013-2016, LPDB-KUMKM berfokus terhadap optimalisasi penyaluran dana bergulir dengan mencatatkan kinerja positif dimana penyaluran dana bergulir melebihi target yang diharapkan yaitu 129.6% atau sekitar Rp1.426.845.231.700,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.100.000.000.000,00, 82.77% atau sekitar Rp1.153.968.001.560,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.393.000.000.000,00, 86.3% atau sekitar Rp1.563.820.224.530,00 dari target Rp1.800.000.000.000,00 dan 123.83% atau sekitar Rp1.252.699.562.303,00 dari target yang diharapkan sebesar Rp1.011.000.000.000,00. Penjelasan atas penyaluran dana bergulir dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 1.1 Penyaluran Dana Bergulir 2013 – 2018**

Sumber: Data Internal LPDB-KUMKM

Selain target penyaluran, aktivitas pemberian pinjaman/pembiayaan juga tidak terlepas dari risiko kegagalan pengembalian pinjaman oleh peminjam. Alat ukur yang digunakan oleh LPDB-KUMKM dalam mengukur indikator tingkat ketertagihan dana bergulir atas piutang yaitu Kolektibilitas Dana Bergulir Bermasalah (KDBB) sebagai pengganti *Non Performing Loan* (NPL). Batas toleransi yang disepakati pada Kontrak Kinerja dengan Direktur Jenderal Perbendaharaan yaitu sebesar 5%.

Meskipun sudah menerapkan manajemen risiko pada operasional penyaluran dana bergulir, LPDB-KUMKM mengalami kendala pada saat melakukan penagihan piutang terhadap mitra-mitranya, tercatat jumlah piutang bermasalah mencapai Rp635.292.064.108,00 sampai dengan periode tahun 2016. Kemudian sampai dengan tahun 2018, terdapat piutang bermasalah sebesar Rp949.138.658.358,00 dengan rincian seperti pada tabel berikut.

**Tabel 1.1 Piutang Bermasalah**  
Sumber: Data Internal LPDB-KUMKM

Kualitas	Dana Bergulir Diragukan Tertagih Tahun 2016 (Audited)	Akumulasi Dana Bergulir Diragukan Tertagih s/d 2018 (Audited)
Lancar	3,822,164,246	336,020,187
Kurang Lancar	725,975,470	653,408,345
Diragukan	3,454,790,348	2,519,421,188
Macet	627,289,134,044	945,629,808,638
<b>Jumlah</b>	<b>635,292,064,108</b>	<b>949,138,658,358</b>

Berdasarkan data tersebut, manajemen risiko yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM adalah dengan menerapkan prinsip hati-hati dalam memilih mitranya guna menyalurkan dana bergulir. Pada tahun 2017, realisasi penyaluran dana bergulir hanya 27% atau sekitar Rp405.275.687.697,00 dari target yang diharapkan Rp1.500.000.000.000,00. Pada 2018, penyaluran dana bergulir yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM sebesar 0% dari target yang diharapkan sebesar Rp1.200.000.000.000,00.

Dengan kondisi tersebut, jika manajemen risiko pada LPDB-KUMKM tidak dilakukan perubahan, maka besar kemungkinan akan terjadi kesalahan yang sama di masa yang akan datang, yaitu tidak tercapainya target yang telah ditetapkan oleh LPDB-KUMKM. Oleh karena itu, perlu dilakukan perancangan dan penerapan manajemen risiko kembali pada LPDB-KUMKM dengan tujuan untuk mengurangi risiko yang dapat menghambat operasional penyaluran dana bergulir pada proses bisnis LPDB-KUMKM yang melibatkan masing-masing Direktorat di LPDB-KUMKM.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana strategi perancangan dan penerapan manajemen risiko yang tepat untuk memperbaiki profil risiko pada masing-masing direktorat LPDB-KUMKM.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi penyebab tidak efektifnya profil risiko pada dana bergulir LPDB-KUMKM.
2. Menganalisis faktor penghambat dalam penerapan manajemen risiko dana bergulir pada LPDB-KUMKM.
3. Merekomendasikan perancangan kembali strategi peningkatan pengelolaan manajemen risiko dana bergulir pada LPDB-KUMKM sesuai dengan paradigma ISO 31000:2018.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademisi maupun praktisi. Untuk akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu menambah wawasan dalam melengkapi karya ilmiah yang berhubungan dengan manajemen risiko operasional, khususnya dalam penyaluran dana bergulir pada lembaga keuangan bukan bank dibawah pengawasan pemerintahan. Sedangkan untuk praktisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam perancangan kembali pengelolaan manajemen risiko operasional dana bergulir pada LPDB-KUMKM.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, penulis membatasi pada ruang lingkup manajemen risiko operasional pada proses bisnis pada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Kementerian Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM).

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika yang dilakukan penulis untuk mendapatkan hasil yang terstruktur, sistematis, dan sesuai dengan kaidah penulisan, sistematika penulisan pada penelitian ini sebagai berikut:

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB 2. KAJIAN TEORI**

Dalam kajian teori menjelaskan landasan teori dalam manajemen risiko operasional yang digunakan dalam menunjang proses penelitian pada penyaluran dana bergulir lembaga keuangan bukan bank dalam hal ini adalah LPDB-KUMKM, serta regulasi penerapan pada lembaga sesuai peraturan dari Pemerintah.

## **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi mengenai pendekatan penelitian, metode penyajian dan pengolahan data yang digunakan, serta tahapan penelitian.

## **BAB 4. PROFIL PERUSAHAAN**

Menjelaskan mengenai gambaran umum dari LPDB-KUMKM, Struktur organisasi pada LPDB-KUMKM, struktur organisasi Direktorat Pengembangan Usaha LPDB-KUMKM, dan proses bisnis LPDB-KUMKM.

## **BAB 5. ANALISIS DAN EVALUASI**

Bab ini membahas mengenai identifikasi manajemen risiko pada proses bisnis pada LPDB-KUMKM saat ini, menganalisa faktor pendukung dan penghambat pada penerapan manajemen risiko saat ini, membuat perlakuan risiko dan merancang manajemen risiko pada LPDB-KUMKM

## **BAB 6. RENCANA PERLAKUAN MANAJEMEN RISIKO LPDB-KUMKM**

Bab ini berisi tentang melakukan penerapan manajemen risiko setelah dilakukan perancangan pada manajemen risikonya.

## **BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi mengenai kesimpulan penelitian dan saran yang sebaiknya dilakukan oleh LPDB-KUMKM dalam menerapkan manajemen risiko pada proses bisnisnya.

## **BAB 2**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Risiko**

Dalam kegiatan apapun pada kehidupan sehari-hari tidak lepas dengan yang namanya risiko, khususnya dalam mengelola perusahaan, menentukan prioritas kerja, melakukan transaksi dengan *customer*, dan lain-lain. Dalam organisasi tidak bisa mengelola risiko dengan tanpa kita sadari, dengan kata lain organisasi harus bisa mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi secara sadar, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik.

Risiko menurut (International Standard Organization 31000, 2009) didefinisikan “seluruh organisasi menghadapi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi perusahaan pada keadaan yang tidak pasti untuk mencapai tujuan perusahaan”. Sedangkan menurut (COSO, 2004) risiko didefinisikan "kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi".

Menurut (Djohanputro Bramantyo, 2012) risiko didefinisikan sebagai “perkalian antara probabilitas ancaman dan probabilitas kerentanan terhadap ancaman dan dampak dari ancaman tersebut”.

Adapun menurut (*Occupational Health & Safety Advisory Services*) risiko diartikan sebagai “produk dari probabilitas suatu bahaya yang berakibat pada peristiwa yang merugikan, kali tingkat keparahan dari kejadian tersebut”. Istilah "bahaya" digunakan untuk sesuatu yang dapat menyebabkan kerusakan. Dengan demikian, risiko bisa didefinisikan sebagai interaksi antara probabilitas kejadian dan dampak dari kejadiannya yang tidak direncanakan sehingga bisa menghambat tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Tugiman (2009), risiko didefinisikan sebagai kejadian yang merugikan yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang diharapkan. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian. Ketidakpastian ini terjadi karena kurangnya atau tidak tersedianya informasi yang menyangkut apa yang akan terjadi.

CPPR MEP UGM (2012:2) menefenisikan risiko sebagai peluang atau kemungkinan dari bahaya, kerugian, cedera, atau konsekuensi yang tidak diharapkan lainnya.

Menurut Dewi (2012) dan Hanafi (2014:1), risiko adalah kemungkinan kejadian yang merugikan. Risiko merupakan ketidakpastian yang dapat menjadi suatu harapan positif dan harapan negatif.

Hanggraeni (2015:11) mengatakan risiko adalah kemungkinan dari suatu kejadian yang tidak diinginkan pada suatu waktu. Juga SBC Warburg dalam Tugiman (2009) mengatakan manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dipunyai organisasi untuk mengelola, memonitor dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko. Gibson dalam Nurochman

(2014), mendefinisikan manajemen risiko sebagai kegiatan praktis tentang identifikasi, penilaian, pengontrolan dan peringanan risiko. Pada dasarnya manajemen risiko dilakukan melalui proses identifikasi risiko, evaluasi, pengukuran risiko dan pengelolaan risiko. Setiap organisasi harus bisa mengelola risiko. Jika organisasi gagal mengelola risiko, maka konsekuensi yang diterima bisa cukup serius dan dapat merugikan perusahaan. Menurut Hanafi (2014:11), terdapat enam cara mengelola risiko organisasi, yaitu penghindaran, ditahan, diversifikasi, transfer risiko, pengendalian risiko dan pendanaan risiko.

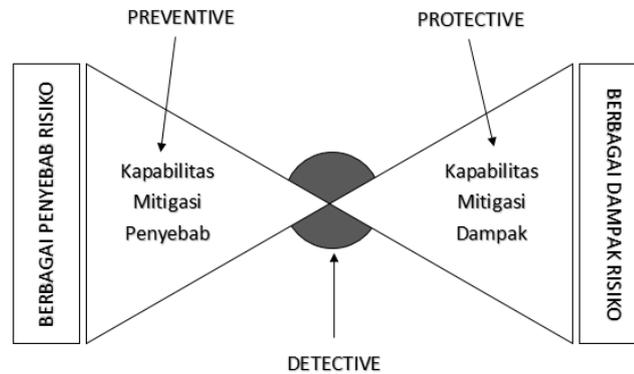
Risiko juga sering disebut sebagai “*objective centric*”, artinya berpusat pada sasaran sebagai jangkar (*anker/anchor*) definisi tersebut. Untuk dapat memahami lebih baik akan diuraikan satu per satu pengertian definisi tersebut. *Sasaran (objectives)* mempunyai berbagai macam bentuk dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi. Sasaran yang akan dicapai dapat berbentuk sasaran finansial, sasaran penjualan, sasaran produksi, dan lain-lain. Sasaran ini akan menjadi jangkar dari definisi risiko. Oleh karena itu, haruslah jelas dan “baik” karena kalau tidak jelas maka risiko juga akan menjadi tidak jelas, terlebih lagi bila tidak ada sasaran maka praktis juga tidak ada risiko.

Sasaran yang baik adalah sasaran yang SMART. *Specific*, mempunyai pengertian yang jelas apa yang menjadi sasaran dan tidak menimbulkan interpretasi jamak. *Measurable*, terukur seberapa besar sasaran tersebut dinyatakan dalam bentuk ukuran yang jelas sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dan dipantau, serta dievaluasi proses pencapaiannya. *Achievable*, langkah-langkah untuk mencapainya terurai jelas (*action oriented*) sehingga dapat dievaluasi bila terjadi gangguan pada langkah tindakan pencapaian sasaran. *Relevant*, sasaran sesuai dengan peran dan tanggung jawab jabatan terkait, serta selaras menjadi bagian dari sasaran yang lebih tinggi, yaitu sasaran organisasi. *Time-bound*, ada batasan waktu kapan sasaran tersebut harus tercapai sehingga dapat dipantau secara berkala tahapan kemajuan kerja (*progress report*) pencapaiannya.

*Ketidakpastian (uncertainty)* adalah kurangnya informasi mengenai suatu peristiwa (*event*), seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*), dan berapa besar dampaknya (*effect*) pada sasaran. Penyebab peristiwa ini dapat berupa satu atau beberapa kejadian, baik yang ditimbulkan oleh alam maupun ulah manusia. Peristiwa ini mengakibatkan timbulnya dampak yang dapat berupa dampak tunggal atau beberapa dampak, misalnya dampak finansial, dampak fisik, dampak operasional, dampak hukum, dan dampak reputasi.

*Dampak (effect)* adalah penyimpangan (deviasi) dari sasaran yang diharapkan. Penyimpangan dapat negatif ataupun positif atau keduanya. Dampak juga dapat timbul sebagai akibat dari suatu tindakan, atau kegagalan, atau kegagalan dari penanganan suatu peluang atau ancaman. terdapat istilah lain yang mempunyai makna erat kaitannya dengan dampak dan sering dipakai secara bergantian, yaitu

“konsekuensi (*consequence*)”. Konsekuensi adalah suatu hasil (*outcome*) dari suatu peristiwa yang memengaruhi sasaran.



**Gambar 2.1 Banyak Sebab dan Banyak Dampak pada Satu Peristiwa Risiko  
(Bow Tie Diagram)**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Dari hasil analisis singkat di atas, definisi risiko dapat dielaborasi menjadi “Risiko adalah suatu peristiwa yang disebabkan oleh alam atau ulah manusia yang kemungkinan terjadinya belum dapat dipastikan dan besar dampaknya pada sasaran juga belum jelas”.

Perlakuan risiko dilakukan melalui manajemen risiko yang pada pokoknya terdiri dari dua aspek, yaitu pertama mitigasi kemungkinan terjadinya peristiwa yang berisiko, dan kedua melakukan mitigasi dampak, yaitu antisipasi hal-hal yang harus dilakukan untuk mengatasi dampak negatif ataupun positif jika peristiwa berisiko terjadi. Mitigasi kemungkinan biasanya dilakukan dengan mengatasi sumber atau penyebab risiko, sedangkan mitigasi dampak agak lebih rumit karena harus memerinci berbagai dampak yang mungkin terjadi dan mempersiapkan antisipasi penanganannya bila terjadi.

## 2.2 Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Manajemen risiko organisasi bertujuan untuk menciptakan sistem atau mekanisme dalam organisasi sehingga risiko yang bisa merugikan organisasi bisa diantisipasi dan dikelola untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan (Hanafi, 2014 : 8).

Manajemen risiko organisasi menurut Mamduh dalam Tugiman (2009), adalah suatu sistem pengendalian risiko organisasi yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan.

Manajemen risiko merupakan keputusan eksekutif yang bertujuan mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan, yang dapat

menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut (Harimurti dalam Abisay dan Nurhadi, 2013).

ISO 31000:2018 memahami bahwa terdapat berbagai macam sifat, tingkat, besaran, dan kompleksitas risiko organisasi. Oleh karena itu, standar ini memberikan panduan mengenai prinsip dan penerapan manajemen risiko secara generik. Dalam penerapannya pada situasi yang spesifik, standar ini memberikan panduan mengenai bagaimana suatu organisasi harus memahami konteks khas yang dihadapinya dan bagaimana menerapkan manajemen risikonya. Yang membedakan ISO 31000:2018 dengan standar manajemen risiko yang lain adalah perspektif ISO 31000:2018 yang lebih luas dan lebih konseptual dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini ditandai dengan adanya prinsip-prinsip yang secara eksplisit dinyatakan. Juga adanya kerangka kerja manajemen risiko yang merupakan implementasi prinsip manajemen mutu dan dikenal dengan “*Plan-Do-Check-Action*”. Dalam kerangka kerja manajemen risiko, hal ini dinyatakan dengan perencanaan kerangka kerja manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, monitoring dan review, serta perbaikan secara terus-menerus. Sedangkan proses manajemen risiko merupakan tahapan yang generik dan terdapat dalam berbagai standar manajemen risiko yang lainnya, yaitu identifikasi risiko, asesmen risiko, perlakuan terhadap risiko, serta implementasinya.



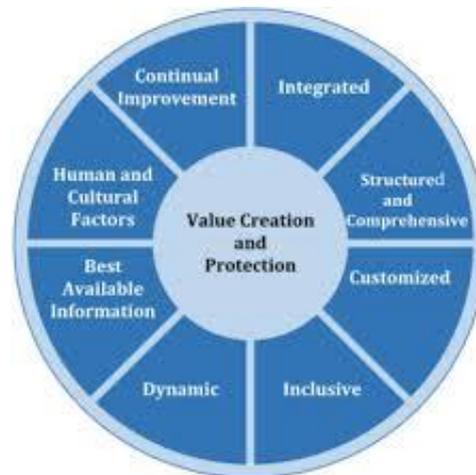
**Gambar 2.2 Skema ISO 31000:2018**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

### 2.3 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Tujuan dari manajemen risiko yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.

Prinsip-prinsip ini memberikan panduan mengenai bagaimana karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, juga menyampaikan nilai-nilai yang dikandungnya, dan menjelaskan maksud serta tujuannya. Prinsip-prinsip ini merupakan landasan untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika akan menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko.



**Gambar 2.3 Prinsip Manajemen Risiko**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Manajemen risiko yang efektif memerlukan elemen-elemen yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Terintegrasi (*integrated*), manajemen risiko merupakan bagian terpadu dari semua kegiatan organisasi. Terstruktur dan menyeluruh (*structured and comprehensive*), pendekatan yang terstruktur dan komprehensif pada manajemen risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan. Disesuaikan dengan kebutuhan penggunaannya (*customized*), kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan penggunaannya dan sebanding dengan konteks internal serta eksternal, termasuk juga terhadap sasaran terkait. Inklusif (*inclusive*), keterlibatan para pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu, akan membuat mereka mau berbagi pengetahuan, pandangan, dan persepsinya untuk menjadi bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini adalah meningkatnya kesadaran para pihak terkait dan penerapan manajemen risiko yang matang. Dinamis (*dynamic*), risiko dapat muncul, berubah atau hilang ketika terjadi perubahan konteks eksternal maupun konteks internal. Manajemen risiko akan mengantisipasi, memindai, dan memahami, serta menangani perubahan dan peristiwa yang terjadi secara memadai dan tepat waktu. Informasi terbaik yang tersedia (*best available information*), masukan bagi manajemen risiko berdasarkan informasi historis dan informasi terkini dan juga prediksi atau harapan ke depan. Manajemen risiko secara tegas menyatakan memahami keterbatasan dari informasi yang tersedia dan juga ketidakpastian yang melekat pada informasi dan harapan tersebut. Informasi hendaknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi para pemangku

kepentingan terkait. Faktor budaya dan manusia (*human and cultural factors*), budaya dan perilaku manusia akan sangat memengaruhi penerapan seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan. Perbaikan sinambung (*continual improvement*), manajemen risiko melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

## 2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Peran dan tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke seluruh fungsi dan kegiatan organisasi. Efektivitas manajemen risiko akan tergantung dari seberapa jauh manajemen risiko berhasil diintegrasikan ke dalam tata kelola organisasi (*governance*), kegiatan organisasi, dan proses pengambilan keputusan pada setiap tingkatan organisasi. Untuk itu, dukungan dari para pemangku kepentingan internal organisasi, khususnya pimpinan Puncak, sangat diperlukan.



**Gambar 2.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Pengembangan kerangka kerja ini meliputi integrasi, perancangan, penerapan, evaluasi, dan perbaikan sinambung pada seluruh organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai elemen-elemen dari kerangka kerja manajemen risiko pada ISO 31000:2018.

### **Integrasi**

Pengintegrasian manajemen risiko sangat bergantung pada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur setiap organisasi berbeda-beda sesuai dengan tujuan, sasaran, dan kompleksitas yang dihadapi. Risiko harus dikelola pada setiap bagian dari struktur organisasi, dan setiap orang

di dalam organisasi mempunyai tanggung jawab untuk mengelola risiko yang dihadapi.

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sebuah organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko harus menjadi bagian dan tidak terpisahkan dari tujuan organisasi, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, serta strategi dan operasi organisasi.

### **Perancangan Kerangka Kerja**

Ketika merencanakan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi harus memeriksa dan memahami konteks internal dan eksternal organisasi.

Pemeriksaan konteks eksternal meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal seperti kondisi-kondisi sosial, budaya, politik, hukum dan regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan hidup, baik lokal, regional, nasional maupun internasional; kecenderungan dan gerakan-gerakan yang memengaruhi sasaran organisasi; harapan, nilai, kebutuhan, persepsi, dan hubungan dengan para pemangku kepentingan eksternal; komitmen dan hubungan kontraktual yang ada dengan pihak lain; dan kompleksitas jaringan kerja dan juga saling ketergantungan yang ada.

Pemeriksaan konteks internal meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal seperti visi, misi, dan nilai-nilai organisasi; tata kelola, struktur organisasi, peran dan tanggung jawab; strategi, sasaran, dan kebijakan; budaya organisasi; kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, hak kekayaan intelektual, proses, sistem dan teknologi); data, sistem informasi dan proses aliran informasi; hubungan di antara pemangku kepentingan internal, terutama terkait dengan persepsi dan nilai-nilai organisasi; hubungan kontraktual dan komitmen yang ada; dan saling ketergantungan dan keterkaitan.

### **Implementasi**

Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

Penyusunan rencana implementasi kerangka kerja manajemen risiko hendaknya mempertimbangkan hal-hal seperti, kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan, yang merupakan landasan dan pengaturan organisasi penerapan manajemen risiko, strategi dan arah penerapan manajemen risiko, khususnya peta jalan penerapan penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan, struktur tata kelola manajemen risiko yang telah ditetapkan, khususnya tentang wewenang dan akuntabilitas pemilik risiko, serta peran lain dalam model pertahanan tiga lapis (*three lines of defence*), menjadikan prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai acuan dalam proses implementasi manajemen risiko organisasi.

## **Evaluasi**

Proses evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko. Termasuk didalamnya penyesuaian sasaran, integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi, kepemimpinan dan komitmen, serta perlakuan dan pengendalian risiko.

Kegiatan evaluasi secara umum dilaksanakan dalam tiga bentuk kegiatan yaitu, Pemantauan, dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja kerangka kerja apakah yang telah dirancang dan dioperasikan efektif, efisien, dan mampu untuk beradaptasi terhadap ketidakpastian dan perubahan yang terjadi. Hal utama yang dilakukan adalah memantau dan mengevaluasi kapabilitas dan kinerja rancangan kerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi informasi-informasi yang terjadi selama proses penerapan manajemen risiko, yang dilakukan melalui cara kegiatan pemantauan informasi atau pengumpulan data yang memadai. Yang terakhir adalah bagaimana menghasilkan analisis dan laporan hasil pemantauan tersebut.

Kajian, tindakan untuk mengevaluasi hasil pantauan suatu proses atau kejadian tertentu dalam kerangka kerja manajemen risiko yang menyimpang dari suatu kriteria objektif yang telah ditentukan. Kriteria ini dapat berupa suatu sasaran atau besaran standar pengukuran yang digunakan secara tetap dalam suatu evaluasi. Kajian dilakukan setiap saat bila ditemukan penyimpangan dari kriteria objektif yang ditetapkan dalam pemantauan dan memerlukan tindak lanjut sebelum dilakukan perbaikan yang diperlukan. Tidak ditentukan batasan waktu kapan kajian harus dilaksanakan.

Asesmen, kegiatan untuk memberikan jaminan yang wajar kepada Direksi dan Dewan Komisaris, serta pemangku kepentingan lain yang terkait bahwa kemampuan kerangka kerja manajemen risiko organisasi tersebut memadai (*adequate*), efektif, efisien, dan tanggap (*responsive*), serta tidak terdapat kesalahan yang material. Cara asesmen yang dilakukan pertama terdiri dari pengujian kesesuaian (*conformance*) terhadap standar manajemen risiko ISO 31000:2018. Cara kedua dengan menguji tingkat kematangan (*maturity*) dari penerapan standar manajemen risiko ISO 31000:2018. Cara asesmen ketiga bersifat teknis karena akan mengakses keefektifan dari pengendalian risiko.

## **Perbaikan**

Standar menyarankan perbaikan dilakukan melalui dua cara, yaitu pertama, adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal yang terjadi dan kedua, melalui perbaikan terhadap kesenjangan yang terjadi sebagai hasil dari evaluasi yang dilakukan.

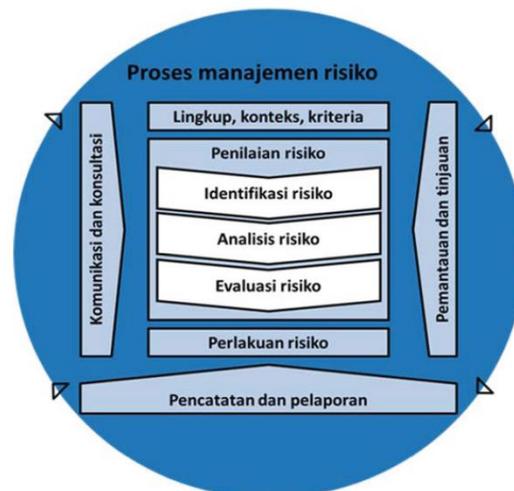
Untuk pemahaman perubahan konteks internal dapat ditelusuri dari perubahan tata kelola yang terjadi atau menggunakan teknik Ishikawa diagram (diagram tulang ikan).

Proses “Perbaikan Sinambung” pada dasarnya adalah tindak lanjut dari proses evaluasi, yang dilakukan oleh unit manajemen risiko ataupun regulator dengan menindaklanjuti oleh pemilik risiko dengan perbaikan pada kesenjangan yang ditemukan. Kesenjangan yang bersifat sistemis menjadi kewajiban unit manajemen risiko untuk memperbaikinya serta direksi juga harus memastikan bahwa perbaikan telah dilaksanakan dan kerangka kerja manajemen risiko kembali efektif dan efisien dalam mendukung penerapan manajemen risiko, khususnya untuk penerapannya.

## 2.5 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko mencakup penerapan yang sistematis dari kebijakan, prosedur, dan berbagai pendekatan untuk menjalankan komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai risiko, memberi perlakuan, memantau, meninjau ulang, mencatat dan melaporkan.

Proses manajemen risiko harus menjadi bagian integral pengelolaan dan pengambilan keputusan, serta terintegrasi ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Pengintegrasian ini diterapkan di level strategis, operasional, program, dan proyek. Kondisi perilaku manusia dan budaya yang dinamis dan bervariasi harus dipertimbangkan dalam penerapan setiap tahap proses manajemen risiko.



**Gambar 2.5 Proses Manajemen Risiko**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

### 2.5.1 Komunikasi dan Konsultasi

Konsep komunikasi risiko secara umum bisa dikatakan sebagai proses interaktif dalam hal tukar-menukar informasi dan pendapat yang mencakup multi-pesan mengenai risiko dan pengelolaannya (*Improving Risk Communication, National Research Council, 1989, National Academy Press - Washington DC*).

Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan sangat penting karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko

yang didasarkan atas persepsi mereka terhadap risiko tersebut. Rencana komunikasi dan konsultasi hendaknya merupakan forum untuk bertukar informasi diantara para pemangku kepentingan, tempat untuk menyampaikan pesan secara jujur, akurat, mudah dimengerti, dan didasarkan pada fakta yang ada dan bermanfaat dan besar kontribusinya harus dapat dinilai.

### **2.5.2 Menentukan Konteks**

Manajemen organisasi perlu menetapkan lingkup, konteks, dan kriteria untuk merancang proses manajemen risiko yang khas sesuai dengan kebutuhan penggunaannya untuk menunjang asesmen risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat untuk menilai tingkat risiko.

Proses manajemen risiko harus dapat mengamankan sasaran-sasaran organisasi yang dijabarkan menjadi berbagai sasaran fungsi, unit kerja, dan proyek. Pada tahap asesmen risiko, terutama dalam rangka penentuan tingkat risiko dan pengambilan keputusan ambil atau tolak risiko, dan implikasinya dibutuhkan kriteria risiko sebagai standar acuan pada tahap tersebut. Berikut ini kriteria risiko yang perlu dirumuskan dan ditetapkan.

Untuk keperluan analisis risiko perlu dikembangkan beberapa kriteria pengukuran yang lazim digunakan, antara lain kriteria kemungkinan (*likelihood*), suatu skala ukuran frekuensi kejadian dan tingkat probabilitas yang dikembangkan untuk mengukur tingkat kemungkinan keterjadian suatu risiko. Kriteria dampak (*impact*), suatu matriks hubungan antar jenis dampak dan tingkat dampak yang digunakan untuk mengukur tingkat dampak risiko terhadap ketercapaian sasaran. Kriteria keefektifan pengendalian risiko saat ini (*effectiveness of existing risk control*), ukuran berupa indikator dan parameter untuk menilai tingkat keefektifan sistem pengendalian internal terhadap risiko. Kriteria tingkat risiko (*risk level*), ukuran tingkat pengaruh risiko terhadap sasaran dalam bentuk klasifikasi nilai risiko menurut tingkatan rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi berdasarkan kombinasi skor kemungkinan dan skor dampak yang diperoleh.

Kriteria selera risiko (*risk appetite*), disusun untuk digunakan dalam mengevaluasi setiap risiko berdasarkan kombinasi skor kemungkinan dan dampak pada kondisi saat ini untuk menentukan sikap terhadap risiko. Kriteria Keefektifan Proses Manajemen Risiko, terdapat dua pendekatan untuk penyusunan kriteria keefektifan proses manajemen risiko yang ingin disajikan, yaitu kriteria keefektifan pelaksanaan proses manajemen risiko, menggunakan indikator kinerja penerapan proses manajemen risiko, dari tahap komunikasi dan konsultasi sampai tahap *monitoring* dan *review* sebagai alat ukur. Kriteria keefektifan pelaksanaan perlakuan risiko, menggunakan indikator keberhasilan perlakuan risiko, baik nilai residual risiko, biaya perlakuan risiko, maupun ketepatan waktu pelaksanaan yang ditargetkan.

### 2.5.3 Identifikasi Risiko

Risiko yang teridentifikasi adalah dasar untuk melaksanakan analisis lebih lanjut untuk mengetahui tingkat ancaman dan peluang, kemudian di evaluasi risiko mana yang memerlukan perlakuan pengendalian segera dan risiko mana yang cukup dipantau dan baru diberikan perlakuan jika terjadi peningkatan ancaman atau peluang.

Dalam mengidentifikasi risiko, pemilik risiko tidak hanya mempertimbangkan ancaman kerugian, tapi juga peluang yang bermanfaat bagi ketercapaian sasaran. Pada saat melakukan identifikasi risiko, setiap mekanisme kontrol internal (*internal control system*) yang bersifat mengendalikan risiko juga diidentifikasi karena keefektifan kontrol internal dapat membuat tingkat risiko saat ini (*current risk level*) berada pada level yang dapat diterima (*acceptable risk*). Identifikasi risiko juga tidak sekedar membuat daftar risiko, tetapi juga perlu menggali berbagai faktor terkait untuk mendapatkan gambaran tentang suatu risiko.

#### Metode untuk Mengidentifikasi Risiko

Untuk melakukan proses identifikasi risiko dengan metode dan pendekatan yang telah teruji, dapat digunakan beberapa metode yang dikembangkan secara khusus menurut standar ISO 31000:2018, yaitu sebagai berikut.

#### *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*

FMEA adalah sebuah teknik rekayasa yang digunakan untuk menetapkan, mengidentifikasi, dan untuk menghilangkan kegagalan yang diketahui, permasalahan, error, dan sejenisnya dari sebuah sistem, desain, proses, dan atau jasa sebelum mencapai konsumen (Stamatis, 1995). FMEA juga digunakan untuk mendefinisikan, mengenali dan mengurangi kegagalan, masalah, kesalahan yang diketahui dan/ atau potensial dari sebuah sistem, desain, proses dan servis sebelum mencapai ke konsumen (Nannikar, 2012).

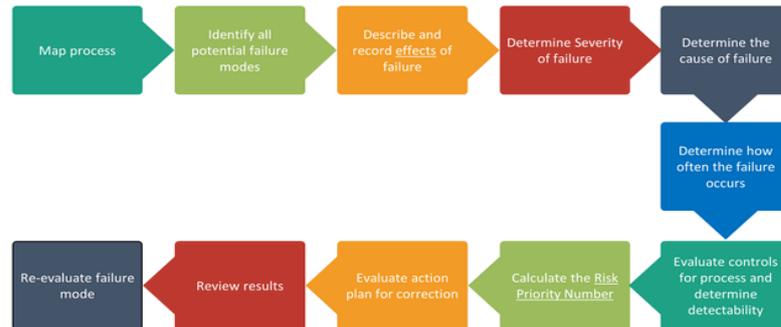
Pada FMEA ada dua macam, yaitu *Process FMEA* dan *Design FMEA*. Pada intinya FMEA untuk mencegah terjadinya kegagalan dan dampaknya sebelum terjadi. Istilah pada FMEA berbeda dari yang digunakan dalam standar manajemen risiko seperti, *failure*, *severity*, *occurrence*, *detection*, dan *Risk Priority Number (RPN)*. *Severity* adalah sebuah penilaian pada tingkat keseriusan suatu efek atau akibat dari potensi kegagalan pada suatu komponen yang berpengaruh pada suatu hasil kerja yang dianalisa/diperiksa (Hanif dkk, 2015). *Occurrence* adalah sebuah penilaian dengan tingkatan tertentu yang mengacu pada beberapa frekuensi terjadinya cacat pada produk. Nilai frekuensi kegagalan menunjukkan keseringan suatu masalah yang terjadi akibat *potential cause* (Adianto dkk, 2015). *Detection* adalah penilaian yang juga memiliki tingkatan seperti halnya *severity* dan *occurrence*. Penilaian tingkat *Detection* menemukan potensi penyebab mekanis yang menimbulkan kerusakan serta tindakan perbaikannya (Iswanto dkk, 2013).

Terdapat sepuluh langkah penerapan FMEA, yaitu langkah ke-1: Peninjauan proses, FMEA meninjau ulang peta proses bisnis untuk dianalisis agar mendapatkan kesamaan paham terhadap proses tersebut dengan melakukan peninjauan lapangan (*process walk-through*) untuk meningkatkan pemahaman terhadap risiko yang dianalisis. *Langkah ke-2 Brainstorming potensi kesalahan/kegagalan proses*, setelah melakukan peninjauan lapangan terhadap proses yang akan dianalisis setiap anggota tim melakukan *brainstorming* terhadap kemungkinan kesalahan atau kegagalan yang dapat terjadi dalam proses tersebut. Hasil *brainstorming* dikelompokkan menjadi beberapa penyebab kesalahan menurut jenis kesalahannya untuk mengetahui dampak yang dapat menimbulkan kesalahan lainnya. *Langkah ke-3: Menyusun daftar dampak dari masing-masing kesalahan*, setelah daftar kesalahan yang mungkin terjadi diketahui kemudian menyusun dampak dari masing-masing kesalahan tersebut. Untuk setiap kesalahan dampak yang terjadi semuanya harus ditampilkan. *Langkah ke-4: Penentuan kriteria dampak, kemungkinan, dan deteksi penilaian tingkat dampak kesalahan*, kriteria dampak, kemungkinan, dan deteksi harus ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria awalnya kualitatif kemudian dibuat menjadi kuantitatif. Skala kriteria untuk ketiga jenis penilaian harus sama, misal terbagi dalam skala 5 atau skala 10. Nilai 1 terendah dan 5 atau 10 tertinggi. Penilaian harus disepakati oleh tim. Perkiraan berapa besar dampak negatif yang diakibatkan jika kesalahan terjadi. *Langkah ke-5: Penilaian kemungkinan terjadinya kesalahan*, bila data cukup tersedia, dapat menghitung probabilitas atau frekuensi kemungkinan terjadinya kesalahan. Bila tidak tersedia datanya, menggunakan estimasi berdasarkan pendapat ahli (*expert judgement*). *Langkah ke-6: Penilaian kemungkinan deteksi*, penilaian menunjukkan seberapa jauh kita dapat mendeteksi kemungkinan terjadinya kesalahan atau timbulnya dampak dari suatu kesalahan. Diukur dengan seberapa jauh indikator terhadap hal tersebut tersedia. Jika tidak ada, nilainya rendah, tapi jika banyak indikator sehingga kecil kemungkinan tidak terdeteksi maka nilainya tinggi. *Langkah ke-7: Perhitungan tingkat prioritas risiko-RPN*, nilai RPN merupakan hasil perkalian dari: nilai dampak x nilai kemungkinan x nilai deteksi. *Langkah ke-8: Menyusun prioritas kesalahan yang harus ditangani*, menyusun prioritas berdasarkan nilai RPN, jika menggunakan skala 10 untuk masing-masing variabel maka nilai tertinggi adalah  $RPN = 10 \times 10 \times 10 = 1.000$ . Bila menggunakan skala 5 maka nilai tertinggi adalah  $RPN = 5 \times 5 \times 5 = 125$ . Pada nilai RPN dapat dibuat klasifikasi tinggi, sedang, dan rendah atau ditentukan secara umum bahwa untuk nilai RPN di atas 250 (*cut-off points*) harus dilakukan penanganan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dan dampak, serta pengendalian deteksi. *Langkah ke-9: Melakukan mitigasi untuk mencegah kesalahan dengan dampak yang tinggi*, kesalahan yang menimbulkan dampak tinggi ditangani dengan serentak untuk tiga aspek, yaitu meningkatkan kemampuan untuk mendeteksi kesalahan, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan, dan mengurangi dampak kesalahan bila terjadi. *Langkah ke-10: Menghitung ulang RPN*

setelah langkah penanganan dilakukan, risiko yang memiliki tingkat prioritas berdasarkan nilai RPN paling tinggi untuk dilakukan perbaikan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dan dampaknya serta pengendalian deteksinya, yaitu untuk nilai RPN di atas 140 (cut-off points) (Ennouri, 2015).

## FAILURE MODE & EFFECTS ANALYSIS

FMEA Process Map



**Gambar 2.6 FMEA Process Map**

Sumber: [slideplayer.com/slide/6110482](http://slideplayer.com/slide/6110482)

### **Root Cause Analysis (RCA)**

Menurut Jucan (2005) *Root Cause Analysis* (RCA) adalah metodologi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyebab fungsional. Menurut Rooney dan Heuvel (2004), RCA adalah proses empat langkah yang meliputi pengumpulan data dengan mengumpulkan data, informasi dan pemahaman tentang kejadian, faktor-faktor penyebab dan akar penyebab terkait kejadian yang tidak dapat teridentifikasi, kemudian melakukan pembuatan diagram faktor penyebab dengan *fishbone chart* yang dimodifikasi setiap kali fakta yang relevan terungkap, selanjutnya identifikasi akar penyebab dengan melibatkan penggunaan diagram keputusan untuk mengidentifikasi alasan yang mendasari dari setiap faktor penyebab, dan terakhir pencarian rekomendasi dan implementasi dengan merekomendasikan yang dapat dicapai untuk mencegah kekambuhan.

RCA merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada satu atau lebih kejadiankejadian yang lalu agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja (Corcoran, 2004). Selain itu, pemanfaatan RCA dalam analisis perbaikan kinerja menurut Latino dan Kenneth (2006) dapat memudahkan pelacakan terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja. Root Cause adalah bagian dari beberapa faktor (kejadian, kondisi, faktor organisasional) yang memberikan kontribusi, atau menimbulkan kemungkinan penyebab dan diikuti oleh akibat yang tidak diharapkan.

RCA merupakan suatu metode untuk penyelesaian permasalahan dengan mengidentifikasi faktor penyebab suatu permasalahan yang tidak diharapkan dengan menggunakan pertanyaan “apa yang terjadi?”, “bagaimana bisa terjadi?”, dan “mengapa itu terjadi?”. Tujuan utama metode ini untuk mengidentifikasi faktor yang dinyatakan dalam bentuk alami, besaran, lokasi, dan waktu akibat dari kebiasaan, tindakan dan kondisi tertentu yang harus diubah untuk menghindari kesalahan yang tidak perlu.

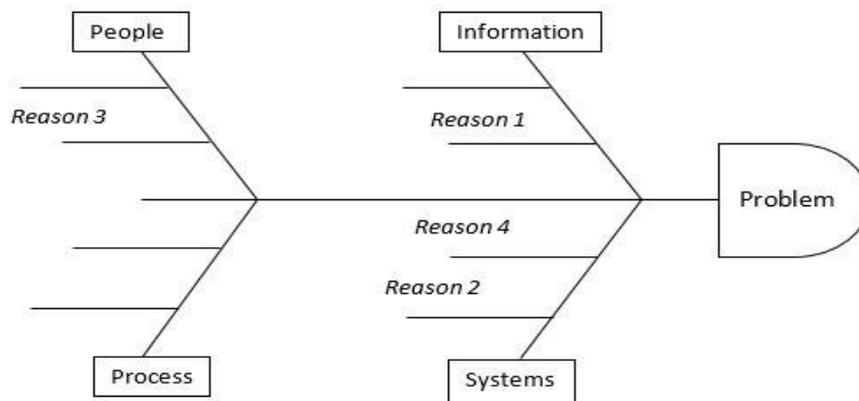
*Canadian Root Cause Analysis Framework* (2005) menyebutkan bahwa RCA adalah komponen penting dari suatu pemahaman yang menyeluruh tentang “apa yang terjadi”. Ditinjau dari “pemahaman awal” dari suatu kejadian dan mengidentifikasi pertanyaan yang belum terjawab dan kesenjangan informasi. Pengumpulan informasi bisa dilakukan dengan wawancara dengan ahli yang terlibat langsung maupun yang tidak langsung, pemeriksaan lingkungan dimana permasalahan terjadi, dan melakukan proses pengamatan. Informasi yang diperoleh kemudian menjadi “pemahaman akhir” yang kemudian digunakan untuk melakukan analisis “mengapa” permasalahan terjadi.

Menurut Max Ammerman (1998) dalam bukunya yang berjudul *Root Cause Analysis* terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan analisis akar masalah, yaitu pertama mengidentifikasi masalah dengan memperhatikan kejadian yang menyebabkan sebuah dampak atau kerugian yang tinggi, sehingga sangat perlu dilakukan tindakan perbaikan. Kedua menjelaskan apa yang terjadi dengan melakukan analisis ulang dengan cara mengumpulkan data, informasi dan fakta tentang kejadian untuk memahami permasalahan yang sebenarnya terjadi. Ketiga melakukan identifikasi faktor penyebab dengan menggali lebih dalam mengenai masalah yang terjadi dan menemukan kenapa masalah itu terjadi. Keempat mengidentifikasi akar penyebab dengan melakukan analisis secara menyeluruh terhadap faktor-faktor permasalahan yang mengidentifikasi akar penyebab dari permasalahan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang hingga akar permasalahan diketahui yang dikenal dengan metode “*five (5) why analysis*”. Kelima merancang dan menentukan rencana perbaikan untuk memperbaiki masalah dan mencegah supaya tidak terjadi kembali di masa yang akan datang. Terakhir keenam mengukur hasil evaluasi perbaikan dengan mengurangi atau menghilangkan akar penyebab harus di evaluasi kembali apakah rencana yang dibuat efektif untuk mengurangi atau mencegah permasalahan terjadi kembali.

### ***Fishbone Diagram***

Diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) merupakan metode untuk melakukan analisa penyebab terjadinya suatu masalah, sering juga disebut dengan diagram sebab-akibat (*cause effect diagram*). Diagram tulang ikan digunakan untuk mengidentifikasi penyebab suatu masalah yang muncul dengan memisahkan akar penyebabnya. Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan analisa dengan

menggunakan diagram tulang ikan. Identifikasi Masalah, masalah utama digambarkan dengan kotak dan diletakkan diujung paling kanan sebagai kepala dari diagramnya dan menjadi pusat perhatian dalam proses pembuatan diagram tulang ikan. Identifikasi Faktor Utama Masalah, setelah masalah utama ditemukan, kemudian menentukan faktor-faktor yang menyebabkan masalah tersebut muncul. Faktor-faktor ini digambarkan sebagai tulang utama pada diagram. Menemukan Kemungkinan Penyebab dari Setiap Faktor, pada setiap faktor utama yang menjadi pangkal masalah, terdapat kemungkinan penyebab yang harus ditemukan dan digambarkan dengan tulang kecil dari penyebab kemungkinan sebelumnya. Melakukan Analisa Hasil Diagram yang Sudah Dibuat, setelah mendapat semua akar penyebab masalahnya, kemudian melakukan analisa lebih dalam secara signifikan mengenai penyebabnya guna memperoleh solusi penyelesaian masalah yang ada dengan menyelesaikan akar masalah.



**Gambar 2.7 Fishbone Diagram**

Sumber: [leancxscore.com/fishbone-diagram-or-ishikawa-diagram](http://leancxscore.com/fishbone-diagram-or-ishikawa-diagram)

#### 2.5.4 Analisis Risiko

Williams, et al. (1993) menjelaskan sebuah pendekatan yang dikembangkan menggunakan dua kriteria yang penting untuk mengukur risiko, yaitu: kemungkinan (*probability*) adalah kemungkinan dari suatu kejadian yang tidak diinginkan. Kemudian, akibat/dampak (*impact*) adalah tingkat pengaruh atau ukuran dampak pada aktivitas lain, jika peristiwa yang tidak diinginkan terjadi.

Upaya untuk memahami risiko lebih dalam dengan meninjau dua aspek risiko, yaitu dampak terhadap sasaran dan kemungkinan terjadinya dalam bentuk tingkat risiko, yang ditentukan oleh kombinasi dari tingkat dampak dan tingkat kemungkinan terjadinya. Hasil dari analisis risiko bisa menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. Tujuannya untuk melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan semua peluang yang mungkin dihadapi organisasi.

## Kemungkinan

Digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dipakai oleh pemilik risiko dalam analisis risiko. Kemungkinan dinyatakan dengan probabilitas, yaitu tingkatannya antara 1 sampai dengan 5. Angka 0 menunjukkan tidak mungkin terjadi. Sebaliknya, angka 5 menyatakan hampir pasti terjadi.

**Tabel 2.1 Tingkat Kemungkinan**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Tingkat	Kemungkinan	Deskripsi
1	Sangat Kecil	Hampir tidak mungkin terjadi
2	Kecil	Kemungkinan kecil terjadi
3	Sedang	Kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama
4	Besar	Kemungkinan besar terjadi
5	Sangat Besar	Hampir pasti terjadi

Tabel kemungkinan menggunakan istilah “mungkin” dan “hampir pasti” sebagai simbol terhadap tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko seperti pada gambar berikut.

**Tabel 2.2 Kriteria Kemungkinan**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Frekuensi	Kriteria Kualitatif	Kriteria Kuantitatif	Rating		
			SEBUTAN	KODE	NILAI
1 kali dalam satu periode	hampir tidak mungkin terjadi	Kemungkinan: 1%-20%	Sangat Kecil	SK	1
1-2 kali dalam satu periode	kemungkinan kecil terjadi	Kemungkinan: 21%-40%	Kecil	K	2
3-4 kali dalam satu periode	kemungkinan terjadi dan tidak terjadi sama besar	Kemungkinan: 41%-60%	Sedang	S	3
4-5 kali dalam satu periode	kemungkinan besar terjadi	Kemungkinan: 61%-80%	Besar	B	4

>5 kali dalam satu periode	hampir pasti terjadi	Kemungkinan: 81%-99%	Sangat Besar	SB	5
----------------------------	----------------------	----------------------	--------------	----	---

### Dampak

Menurut Stonebumer, Goguen, & Feringa (2002) dampak nyata dapat diukur secara kuantitatif dalam pendapatan yang hilang, biaya untuk memperbaiki sistem, atau tingkat upaya yang diperlukan untuk memperbaiki masalah yang disebabkan oleh tindakan ancaman yang sukses.

Besarnya dampak risiko yang dapat ditolerir oleh suatu organisasi harus dirumuskan dengan jelas dengan menggunakan *risk appetite*. Panduan besarnya dampak biasanya disajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 2.3 Skala Dampak**

Sumber: Manajemen Risiko Panduan Untuk *Risk Leaders* dan *Risk Practitioners* ISO 31000:2018 (Leo, 2018)

Tingkat	Dampak	Deskripsi
1	Tidak signifikan	Dampak sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian.
2	Kecil	Tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan.
3	Sedang	Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapat perhatian.
4	Besar	Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Bencana	Dampak yang menggagalkan pencapaian sasaran

### 2.5.5 Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut. Hasil evaluasi risiko akan menjadi masukan bagi proses perlakuan risiko.

Urutan prioritas risiko yang memerlukan perlakuan disusun sesuai dengan peringkat yang dihasilkan, kemudian hasilnya ditampilkan dalam bentuk matriks. dalam evaluasi kualitatif metode yang digunakan adalah menentukan peringkat risiko, peta risiko, dan *Urgency Assessment*. Berikut adalah matriks risiko.

		CONSEQUENCE				
		Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
LIKELIHOOD	Almost Certain 5	low	medium	high	extreme	extreme
	Likely 4	low	medium	high	extreme	extreme
	Possible 3	low	medium	high	high	extreme
	Unlikely 2	low	medium	medium	high	extreme
	Rare 1	low	low	medium	medium	high

**Gambar 2.8 Risk Matrix**

Sumber: Manajemen Risiko Bisnis ERM (“Every Employee is Risk Owner”, 2015)

Pada matriks risiko, level risiko dibagi atas 4 tingkatan, yaitu area hijau, kuning, orange, dan merah. Area hijau berarti risiko yang akan dihadapi tidak mengganggu sama sekali terhadap ketercapaian organisasi mencapai tujuannya. Area kuning berarti risiko sedikit mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi namun belum perlu melakukan penanganan dengan segera. Area orange berarti risiko yang dihadapi tinggi dan perlu dilakukan penanganan karena dapat menghambat ketercapaian organisasi mencapai tujuan. Yang terakhir adalah area merah berarti risiko yang dihadapi sangat berbahaya bagi organisasi karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan perlu dilakukan penanganan sesegera mungkin.

### 2.5.6 Perlakuan Risiko

Hasil dari evaluasi risiko berisi daftar peringkat risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Untuk setiap risiko yang memerlukan perlakuan risiko perlu dilakukan pemeriksaan ulang yang cukup komprehensif atas informasi dan data hasil analisis risiko.

Perlakuan terhadap risiko dapat diklasifikasi menjadi empat, yaitu yang pertama, menghindari risiko (*risk avoidance*) dengan tidak melanjutkan kegiatan yang dapat menimbulkan risiko. Kedua, membagi risiko (*risk sharing/transfer*) adalah tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kemungkinan munculnya risiko ataupun dampaknya, seperti asuransi. Ketiga, mitigasi (*mitigation*) adalah melakukan perlakuan risiko terhadap risiko dan dampak. Keempat, menerima risiko (*risk acceptance*) adalah tidak melakukan perlakuan apapun dan menerima risiko tersebut

No.	Proses Bisnis LPDB	Jenis Proses Bisnis	Unit Kerja Terkait	Daftar Risiko	Penyebab Terjadinya Risiko	Dampak
Analisa Kelayakan Bisnis, Analisa Yuridis dan Opini Risiko	Analisa Kelayakan Bisnis	Bisais		Rasio Keuangan dari Laporan Keuangan Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan minimal pengajian pinjaman	Kondisi aktual Calon Mitra	Dana bergulir tidak dapat disahkan
				Terlambatnya penyerahan laporan OTS ke Direksi	Ada kegiatan OTS lain yang harus dilakukan sesuai dengan disposisi Kepala Divisi	
	Opini Risiko	Analisa Resiko		Kemampuan segi finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan sehingga gagal mendapatkan pinjaman	Laporan keuangan Calon Mitra tidak sesuai dengan kondisi nyata	Dana bergulir tidak dapat disahkan
				Kemampuan segi non finansial Calon Mitra tidak memenuhi persyaratan	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan
	Analisa Yuridis	Hukum I		Dokumen legal Calon Mitra tidak lengkap	Calon Mitra masih melakukan proses pelengkapan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan
					Calon Mitra tidak tahu persyaratan dokumen legal	Dana bergulir tidak dapat disahkan
				Masa berlaku dokumen legal Calon Mitra sama dengan tahun yang sama saat rapat komite berlangsung	Sesuai dengan jangka waktu berlakunya dokumen legal Calon Mitra tersebut	Dana bergulir tidak dapat disahkan

**Gambar 2.9 Risk Register**  
Sumber: Olahan Peneliti, 2019

### 2.5.7 Pemantauan dan Kaji Ulang

Pemantauan dan Kaji Ulang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko berjalan dengan baik, bisa dilakukan dengan melihat daftar risiko yang ada. Pemantauan dan kaji ulang dilakukan pada setiap tahap pada proses manajemen risiko yang mencakup perencanaan, pengumpulan, dan analisis data dan informasi, pencatatan hasil, dan penyiapan rekomendasi perbaikan serta penyesuaian proses manajemen risiko.

Langkah-langkah pelaksanaan pemantauan yaitu, mengidentifikasi data indikator keterjadian risiko, kemudian mengumpulkan data terjadinya risiko atas seizin dari pemilik risiko, selanjutnya mengamati kemungkinan terjadinya risiko dari waktu ke waktu, dan yang terakhir membuat ringkasan dari seluruh data tersebut dalam bentuk laporan pemantauan dan pelaksanaan rencana perlakuan risiko.

### 2.5.8 Pencatatan dan Pelaporan Manajemen Risiko

Seluruh kegiatan proses manajemen risiko harus dicatat dan didokumentasikan, kemudian dilaporkan agar dapat memperbaiki aktivitas proses manajemen risiko jika terjadi kesalahan. Selain itu pencatatan dan pelaporan dapat membantu dalam tata kelola organisasi dalam rangka membantu meningkatkan kualitas dalam pengawasan pada pelaksanaan manajemen risiko oleh para pemegang tanggung jawab.

## 2.6 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Berkaitan dengan proses pengelolaan risiko, COSO ERM *Integrated Framework* memberikan panduan kepada perusahaan untuk menentukan sasarnya yang akan dicapai seperti pada Gambar 2.10 berikut.



**Gambar 2.10 COSO Framework**

Sumber: COSO Public Exposure, Juni 2016

Dalam penerapan COSO ERM *Integrated Framework* terdapat empat sasaran utama yang dicapai, yaitu strategis (*strategic*) dengan menetapkan sasaran strategi untuk memberikan dukungan dalam melaksanakan dan mencapai misi organisasi, sehingga tujuan yang ditetapkan sesuai dengan pelaksanaan operasional yang dijalankan oleh organisasi. Operasi (*operations*), memerlukan sasaran operasi dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien. Pelaporan (*reporting*), sasaran pelaporan dapat dipercaya untuk kepentingan pelaporan dengan pihak eksternal (*stakeholder* dan *shareholder*). Kepatuhan (*compliance*), terpenuhinya ketentuan dan persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku

Pada ERM *Integrated Framework* pada *public exposure* 2016 ini merupakan integrasi antara lima komponen pengendalian internal dengan ERM, yaitu yang pertama lingkungan internal (*internal environment*) adalah suatu bentuk pengelolaan risiko yang terjadi di dalam lingkungan internal perusahaan. Terdapat berbagai elemen yang mempengaruhi lingkungan internal tersebut termasuk sistem nilai yang dianut oleh perusahaan, gaya kepemimpinan manajemen, pola penentuan keputusan, dan pola penentuan wewenang dan tanggung jawab manajemen. Hal ini berdampak terhadap bentuk tingkat risiko yang dapat diterima (*risk appetite*), tingkat toleransi risiko, budaya risiko, dan implementasi ERM. Kedua penetapan tujuan (*objective setting*), tujuan ditetapkan sebelum dilakukan identifikasi risiko yang bersifat strategis, operasional, pemenuhan, dan pelaporan. Ketiga identifikasi risiko (*event identification*), seluruh kejadian yang berpotensi timbul mempengaruhi terhadap sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi harus diidentifikasi risikonya dengan melihat analisa kecenderungan (*tren*), analisa atas kejadian masa lalu (*historis*), atau dengan analisa proyeksi masa depan. Keempat

penilaian risiko (*risk assesment*), melakukan penilaian risiko berdasarkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampak yang ditimbulkannya sehingga dapat diperhitungkan mitigasi penyelesaiannya dimulai dari tingkat dan besaran risiko yang paling tinggi sampai terendah. Kelima perlakuan risiko (*risk response*), melakukan perlakuan risiko dengan menentukan tingkat toleransi risiko dan menentukan berbagai alternatif penyelesaian risiko-risiko yang teridentifikasi dengan menghindari, menerima, mengurangi, dan membagi risiko kepada berbagai pihak. Keenam aktivitas pengendalian (*control activities*), melakukan penerapan atas kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi dengan tujuan untuk memastikan risiko-risiko diperlakukan secara efektif. Ketujuh informasi dan komunikasi (*information and communication*), informasi yang berkaitan dengan pencapaian sasaran tujuan organisasi diidentifikasi apakah berdampak langsung atau tidak, dikelompokkan ke dalam berbagai jenisnya, dan didistribusikan atau dikomunikasikan melalui media komunikasi yang tepat dengan waktu yang tepat juga. Kedelapan pemantauan (*monitoring*), melakukan pemantauan atas semua aktivitas pengendalian risiko yang telah dilakukan untuk menjamin bahwa risiko-risiko dimitigasi dengan baik.

## **2.7 Kerangka Analisis**

Untuk mengembangkan strategi peningkatan pengelolaan risiko operasional dana bergulir pada proses bisnis LPDB-KUMKM, dilakukan dengan enam tahapan. Pertama dimulai dari menetapkan konteks dengan melakukan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan manajemen risiko pada LPDB-KUMKM untuk identifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan sasaran yang ingin dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko.

Berikutnya mengidentifikasi risiko yang terjadi saat ini dengan menggunakan metode FMEA, dan membuat diagram sebab akibat (*diagram fishbone*) untuk mendeteksi akar dari permasalahan risiko. Hasil dari identifikasi risiko akan diperoleh profil risiko, penyebab terjadinya risiko, dan dampak yang akan terjadi terhadap LPDB-KUMKM.

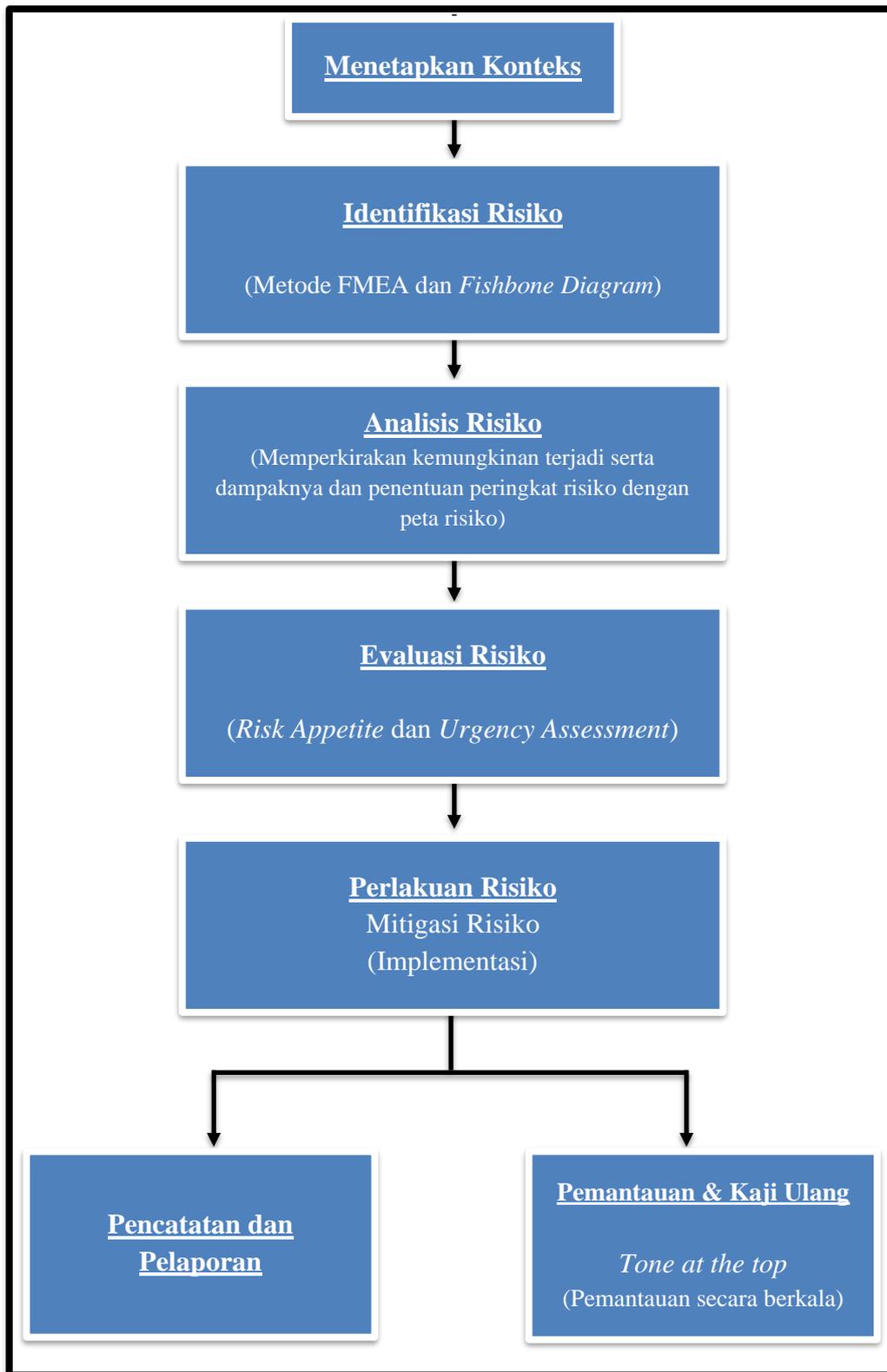
Kemudian menganalisa risiko dengan memperkirakan kemungkinan terjadinya risiko serta dampaknya bila terjadi risiko terhadap organisasi. *Output* yang akan diperoleh yaitu peringkat risiko dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Setelah itu melakukan evaluasi risiko dengan membuat peta risiko dengan tujuan melakukan pemetaan untuk mengetahui risiko mana yang termasuk dalam kategori diluar dari zona toleransi.

Pada tahap perlakuan risiko melakukan mitigasi pada risiko yang memiliki tingkat dampak dan kemungkinan yang tinggi yang mungkin terjadi.

Pada tahap pencatatan dan pelaporan, hasil dari tahapan identifikasi sampai dengan perlakuan akan akan disimpan dalam bentuk arsip atau dokumentasi.

Tahap terakhir yaitu melakukan pemantauan dan kaji ulang secara berkala dengan tujuan untuk menjamin manajemen risiko dilaksanakan dengan efektif. Melakukan observasi secara berkala dengan melihat Indikator Risiko Utama (IRU) pada *key risk*. Penerapan manajemen strategi setelah dilakukan perancangan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir yang baru.



**Gambar 2.11 Kerangka Analisis**  
Sumber: Olahan Peneliti, 2019

## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang mencakup metode pengumpulan data, kerangka analisis, jenis data, cara menyajikan dan mengolah data.

### 3.1 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode dalam pengumpulan data untuk penulisan tesis, yaitu studi pustaka serta dokumen dan melakukan wawancara. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri dengan membuat perbandingan atau menggabungkan antar variabel (Sugiyono, 2012)

- a. **Studi Pustaka dan dokumen.** Studi pustaka yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan mengkaji sumber-sumber informasi dari data dan teori dari buku, termasuk jurnal penelitian yang berkaitan dengan manajemen risiko. Sedangkan kajian dokumen berupa data internal dari LPDB-KUMKM (profil perusahaan, data-data keuangan, profil risiko, berita nasional, Peraturan Pemerintah, Peraturan Kementerian Koperasi UMKM, dan data lain yang ada di internet), dan melakukan observasi pada eksternal dan internal perusahaan dengan melakukan kajian dokumen mencakup studi terhadap regulator serta laporan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen risiko pada LPDB-KUMKM.
- b. **Wawancara.** Data diperoleh melalui wawancara dengan *expert* dalam hal ini adalah ketua divisi manajemen risiko beserta jajaran staf divisi manajemen risiko di LPDB-KUMKM dengan tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai profil manajemen risiko LPDB-KUMKM.

**Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Wawancara Pengumpulan Data Penerapan Manajemen Risiko Operasional Dana Bergulir**

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Wawancara		Manajer Divisi Manajemen Risiko
No.	Pertanyaan	Tujuan
1	Bagaimana pengawasan kepada mitra dalam menerapkan Manajemen Risiko Operasional di LPDB-KUMKM?	Untuk mengetahui dukungan dari LPDB kepada mitra
2	Apakah dalam penerapan operasional penyaluran dana bergulir telah memiliki kebijakan dan prosedurnya?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

3	Apakah Sumber Daya Manusia pada divisi Manajemen Risiko saat ini sudah memiliki kompetensi yang memadai?	Untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan divisi Manajemen Risiko
4	Bagaimana melakukan proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
5	Apakah sumber-sumber informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko pada operasional penyaluran dana bergulirnya masih relevan dan dapat diandalkan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
6	Apakah perubahan yang dibutuhkan untuk proses identifikasi risiko pada proses operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
7	Apakah ada risiko baru yang muncul yang harus dipertimbangkan pada operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
8	Bagaimana kecocokan alat yang digunakan dalam proses identifikasi dan asesmen risiko pada operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
9	Apakah Manajemen Risiko telah terintegrasi dengan sistem informasi?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
10	Apakah pada Direktorat Pengembangan Usaha telah menerapkan Manajemen Risiko yang mendukung operasional penyaluran dana bergulirnya?	Untuk mengetahui dukungan dari manajemen terhadap proses penerapan Manajemen Risiko
11	Apakah risiko yang ada pada Direktorat lain berpengaruh terhadap penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
12	Apakah proses identifikasi risiko operasional penyaluran dana bergulirnya sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
13	Bagaimana proses pengukuran risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
14	Apakah proses pengukuran risiko operasional sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
15	Apakah proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
16	Bagaimana proses pemantauan risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
17	Bagaimana proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir dilakukan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

18	Apakah proses pengendalian risiko operasional penyaluran dana bergulir sudah sesuai dengan standar?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
19	Dalam penerapan manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir, apakah terdapat revisi kebijakan dan prosedur penerapannya?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
20	Apakah ada perubahan dalam penerapan pada proses manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulir?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko
21	Jika ada perubahan, perubahan apa yang sudah diterapkan?	Untuk mengetahui proses penerapan Manajemen Risiko

### 3.2 Menetapkan Konteks

Pada tahap ini menetapkan konteks internal dan eksternal untuk merancang proses manajemen risiko sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang diharapkan agar tidak menyimpang sehingga dapat membantu dalam proses identifikasi dan analisis manajemen risiko. Menentukan kriteria risiko untuk menjadi standar acuan yang dibutuhkan pada tahap asesmen risiko, terutama untuk penentuan tingkat risiko dan pengambilan keputusan ambil atau tolak risiko, beserta implikasinya.

### 3.3 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan wawancara dengan manajer divisi manajemen risiko, studi dokumen, dan observasi pada divisi manajemen risiko dengan *output* mendapatkan profil risiko.

**Tabel 3.2 Penyajian Data Identifikasi Risiko**

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	<i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)</i> dan <i>Diagram Fishbone Root Cause Analysis</i> .
Data	Hasil data analisis internal.
Sumber Data	Data internal perusahaan (studi dokumen, rencana bisnis, profil perusahaan, dan laporan keuangan perusahaan), wawancara Manajer divisi manajemen risiko, dan wawancara Direktur Utama LPDB-KUMKM
Pengolahan Data	Melakukan wawancara kepada manajer divisi manajemen risiko dan observasi pada divisi manajemen risiko, kemudian mengklasifikasikan risiko mana yang paling memungkinkan terjadi beserta dampak terhadap organisasinya

Meninjau risiko dengan mengidentifikasi kelompok-kelompok besar sumber risiko yang dihadapi dengan memperhatikan alur proses organisasi (hierarchy) pada Direktorat Pengembangan Usaha LPDB-KUMKM.

Selanjutnya menggunakan metode Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) dengan sasaran untuk mencegah terjadinya kegagalan dan dampaknya sebelum terjadi pada proses bisnis operasional penyaluran dana bergulir LPDB-KUMKM.

Terakhir menggunakan metode Cause and Effect Diagram atau diagram sebab akibat dengan sasaran untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab potensial dari suatu masalah yang akan dilakukan di LPDB-KUMKM pada Direktorat Pengembangan Usaha di LPDB-KUMKM.

### 3.4 Analisis Risiko

Pada analisis risiko menggunakan metode kemungkinan dan dampak, yaitu setelah melakukan identifikasi risiko akan didapat profil risiko berupa jenis-jenis risiko yang mungkin terjadi dan dampaknya bila risiko itu terjadi bagi perusahaan.

Analisis risiko yang dilakukan akan menghasilkan peringkat risiko yang diperoleh dari melakukan pemetaan risiko yang digambarkan dalam bentuk *risk matrix*. Sumber data diperoleh dari data internal perusahaan sama seperti ketika melakukan identifikasi risiko.

**Tabel 3.3 Penyajian Data Analisis Risiko**  
Sumber Olahan Peneliti, 2019

<b>Proses</b>	<b>Penjelasan</b>
Metode	Kemungkinan dan Dampak, Peta Risiko
Data	Perlakuan Manajemen Risiko saat ini dan hasil dari identifikasi risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, rencana bisnis, dan profil perusahaan), hasil identifikasi risiko
Pengolahan Data	Melakukan wawancara dan observasi pada divisi manajemen risiko, kemudian mengklasifikasikan risiko mana yang paling memungkinkan terjadi beserta dampak terhadap organisasinya

### 3.5 Evaluasi Risiko

Setelah melakukan analisis risiko, maka dilakukan evaluasi risiko dengan metode penentuan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil, dari yang paling memungkinkan terjadi sampai dengan yang jarang terjadi kemudian membuat peta risiko.

*Urgency Assessment*, yaitu untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera saat itu juga.

**Tabel 3.4 Penyajian Data Evaluasi Risiko**  
Sumber Olahan Peneliti, 2019

<b>Proses</b>	<b>Penjelasan</b>
Metode	Penentuan peringkat risiko, <i>risk appetite</i> , dan <i>Urgency Assessment</i>
Data	Hasil dari analisis risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, laporan keuangan, profil perusahaan, dan rencana bisnis), hasil analisis risiko
Pengolahan Data	Membuat peta risiko dengan penentuan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil, dari yang paling sering terjadi sampai dengan yang jarang terjadi, kemudian memetakan risikonya. Bisa juga dengan menggunakan <i>Urgency Assessment</i> untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera “saat ini juga”.

### 3.6 Perlakuan Risiko

Setelah melakukan evaluasi risiko, diperoleh hasil penentuan peringkat risiko dan kemudian mendapatkan hasil *risk appetite* dan daftar penanganan risiko mana yang harus segera ditangani beserta perlakuan apa yang sesuai dengan tingkat risiko dan dampak bagi organisasinya apakah menerima risiko, menghindari risiko, memindahkan risiko, dan meminimalisir risiko yang dihadapi.

**Tabel 3.5 Penyajian Data Perlakuan Risiko**  
Sumber Olahan Peneliti, 2019

<b>Proses</b>	<b>Penjelasan</b>
Data	Hasil dari evaluasi risiko
Sumber Data	Data Internal perusahaan (studi dokumen, profil perusahaan, dan rencana bisnis), hasil evaluasi risiko
Pengolahan Data	Membuat peta risiko dengan menentukan peringkat risiko dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil dan kemungkinan dari yang paling sering terjadi sampai dengan yang jarang terjadi, kemudian memetakan risikonya. Bisa juga dengan menggunakan <i>Urgency Assessment</i> untuk menjawab risiko mana yang perlu ditangani segera “saat ini juga”.

### 3.7 Pencatatan dan Pelaporan

Proses manajemen risiko harus didokumentasikan dan dilaporkan untuk mengkomunikasikan aktivitas dari tiap-tiap divisi pada organisasinya sehingga informasi yang didapatkan lengkap guna mengambil keputusan yang tepat dalam menangani risiko.

**Tabel 3.6 Penyajian Data Pencatatan dan Pelaporan**  
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Data	Data hasil perancangan manajemen risiko
Sumber Data	<i>risk register</i> , FMEA, dan data dari tiap-tiap proses manajemen risiko
Pengolahan Data	Setelah melakukan perancangan pada manajemen risiko dan mengimplementasikannya, dari tiap-tiap proses tersebut catat dan dilaporkan jika terjadi adanya risiko baru dan menganalisa kembali agar dilakukan perlakuan risiko untuk normalisasi kembali

### 3.8 Pemantauan dan Kaji Ulang

Untuk menjamin apakah manajemen risiko efektif atau tidak pelaksanaannya, dilakukan pemantauan dan kaji ulang secara berkala. Dengan dilakukan pemantauan dan kaji ulang diharapkan memperoleh hasil penilaian kinerja organisasi, aktivitas organisasi dapat terukur dengan baik sehingga jika terdapat kesalahan dalam implementasi dapat terdeteksi dengan jelas.

**Tabel 3.7 Penyajian Data Analisis Risiko**  
Sumber Olahan Peneliti, 2019

Proses	Penjelasan
Metode	Risk Register, Indikator Risiko Utama (IRU)
Data	<i>risk register</i> , <i>risk indicator</i>
Sumber Data	Data <i>risk register</i>
Pengolahan Data	Melakukan observasi secara berkala pada indikator risiko ( <i>risk indicator</i> ) dimana yang dipantau adalah risiko kunci ( <i>key risk</i> ). Indikatornya disebut Indikator Risiko Utama (IRU)

### 3.9 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam merancang manajemen risiko pada proses bisnis operasional dana bergulir pada LPDB-KUMKM, sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap kepala divisi manajemen risiko operasional dana bergulir pada Direktorat Pengembangan Usaha dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai penerapan manajemen risiko yang diterapkan oleh LPDB-KUMKM saat ini.

#### 2. Data Sekunder

Data diperoleh dari data internal berupa profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data-data laporan keuangan perusahaan, laporan profil risiko pada manajemen risiko operasional penyaluran dana bergulirnya. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dengan melakukan studi pustaka dari buku-buku dan jurnal ilmiah, internet dan regulator (Peraturan Pemerintah, Undang-Undang, Peraturan Menteri Keuangan, dll) bertujuan untuk membantu digunakan untuk analisa.