

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Risiko Berdasarkan Standar ISO 31000:2018

Manajemen risiko memiliki berbagai asal dan dipraktekkan oleh berbagai profesional. Salah satu perkembangan awal dalam manajemen risiko muncul di Amerika Serikat dari fungsi manajemen asuransi. Praktik manajemen risiko menjadi lebih luas dan terkoordinasi dengan lebih baik karena biaya asuransi pada 1950-an menjadi penghalang dan cakupan pertanggungan terbatas. Organisasi menyadari bahwa membeli asuransi tidak cukup jika tidak ada perhatian yang memadai terhadap perlindungan harta benda dan manusia. Oleh karena itu, pembeli asuransi menjadi prihatin dengan kualitas perlindungan properti, standar kesehatan dan keselamatan, masalah kewajiban produk, dan masalah pengendalian risiko lainnya (Wibowo, 2022).

ISO 31000 adalah paduan penerapan risiko yang terdiri dari tiga elemen yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses. Prinsip manajemen risiko adalah dasar atau filosofi dari manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait. Secara umum, ISO 31000:2018 menyederhanakan versi 2009. Hal itu dapat dilihat pada perubahan nama dari "*principles and guidelines*" menjadi hanya "*guidelines*" dan jumlah halaman menyusut dari 24 halaman menjadi 16 halaman. Pada versi 2009, prinsip, kerangka kerja, dan proses digambarkan sebagai rangkaian unsur yang berurutan. Sedangkan pada versi 2018 ketiga bagian ini digambarkan sebagai sistem terbuka yang saling berkaitam. Prinsip manajemen risiko berubah dari 11 prinsip pada bersi 2009 menjadi satu tujuan dan delapan prinsip pada versi 2018 diantaranya adalah terintegrasi, terstruktur dan komperhensif, disesuaikan, inklusif, dinamis, infromasi terbaik yang tersedia, faktor manusia dan budaya, dan peningkatan berkesinambungan (Mahardika dkk., 2019).

Tujuan ISO 31000 adalah sebagai standar internasional untuk penerapan manajemen risiko yang dapat digunakan oleh berbagai jenis organisasi dalam menghadapi berbagai risiko yang ada pada prose bisnis organisasi. Dalam proses manajemen risikon, ISO 31000 membagi kriteria risiko berdasarkan tingkat kepentingannya ISO 31000:2018 menggantikan versi 2009 dengan mengubah nama dari *principles and guidelines* menjadi *guidelines*. Nama tersebut merupakan bentuk penyederhanaan dari versi sebelumnya, terlihat dari jumlah halaman yang awalnya 24 halaman menjadi 16 halaman (Fachrezi, 2021).

2.1.1 Risiko

Risiko didefinisikan sebagai suatu hal yang menciptakan rintangan dalam mencapai tujuan suatu organisasi, dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, hal ini berdasarkan dari tipe risiko yang terdapat dalam situasi tertentu. Ciri dari tantangan yang dimaksud adalah selalu ada risiko dalam setiap keputusan. Risiko tidak selalu memiliki bentuk konkrit, namun berkaitan dengan tujuan yang kita capai. Risiko juga dapat mempengaruhi dalam mencapai suatu tujuan, serta dapat mengurangi fokus akan keberhasilan, dan menghentikan dalam mencapai hasil yang dituju (Qintharah, 2019). Risiko berkaitan dengan kerugian yang berakibat buruk serta terjadi tidak terduga sehingga perlu penerapan manajemen risiko. Manajemen risiko adalah ilmu untuk mengetahui, menganalisis, serta mengendalikan risiko agar diperoleh efektivitas dan efisiensi yang tinggi untuk aktivitas di suatu perusahaan. Besarnya risiko ditentukan oleh berbagai faktor, seperti besarnya paparan, lokasi, pengguna, kuantitas serta kerentanan unsur yang terlibat. risiko pada perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis yaitu (Sirait dan Susanty, 2016).

2.2 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko berubah dari 11 prinsip pada versi 2009 menjadi 1 tujuan (*purpose*) dan 8 prinsip pada versi 2018. Delapan prinsip lain disederhanakan pernyataannya menjadi terintegrasi (*integrated*), terstruktur dan komprehensif (*structured and comprehensive*), disesuaikan (*customized*), inklusif (*inclusive*), dinamis (*dynamic*), tersedia informasi terbaik (*best available information*), faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*), serta

peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*). Prinsip-prinsip memberikan panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengkomunikasikan nilainya, dan menjelaskan maksud dan tujuannya. Prinsip-prinsip tersebut adalah dasar untuk mengelola risiko dan harus dipertimbangkan ketika menetapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip-prinsip ini harus memungkinkan organisasi untuk mengelola efek ketidakpastian pada tujuannya (Pratama dan Pratika, 2020).

Elemen-elemen prinsip-prinsip dijelaskan sebagai berikut (Pratama dan Pratika, 2020):

1. Terintegrasi (*integrated*), manajemen risiko adalah bagian integral dari semua kegiatan organisasi.
2. Terstruktur dan komprehensif (*structured and comprehensive*), pendekatan terstruktur dan komprehensif untuk manajemen risiko berkontribusi pada hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
3. Disesuaikan (*customized*), kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proposional dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait dengan tujuannya.
4. Inklusif (*inclusive*), keterlibatan pemangku kepentingan yang tepat dan tepat waktu memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko informasi.
5. Dinamis (*dynamic*), risiko dapat muncul, berubah, atau menghilang ketika konteks eksternal dan internal organisasi berubah. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespons perubahan dan kejadian tersebut dengan cara yang tepat dan tepat waktu.
6. Tersedia informasi terbaik (*best available information*), masukan untuk manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan saat ini, serta harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang terkait

dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi harus tepat waktu, jelas, dan tersedia untuk pemangku kepentingan terkait.

7. Faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*), perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek manajemen risiko di setiap tingkatan dan tahap.
8. Peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*), manajemen risiko terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman.

2.3 Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam kegiatan dan fungsi yang signifikan (Pratama dan Pratika, 2020).

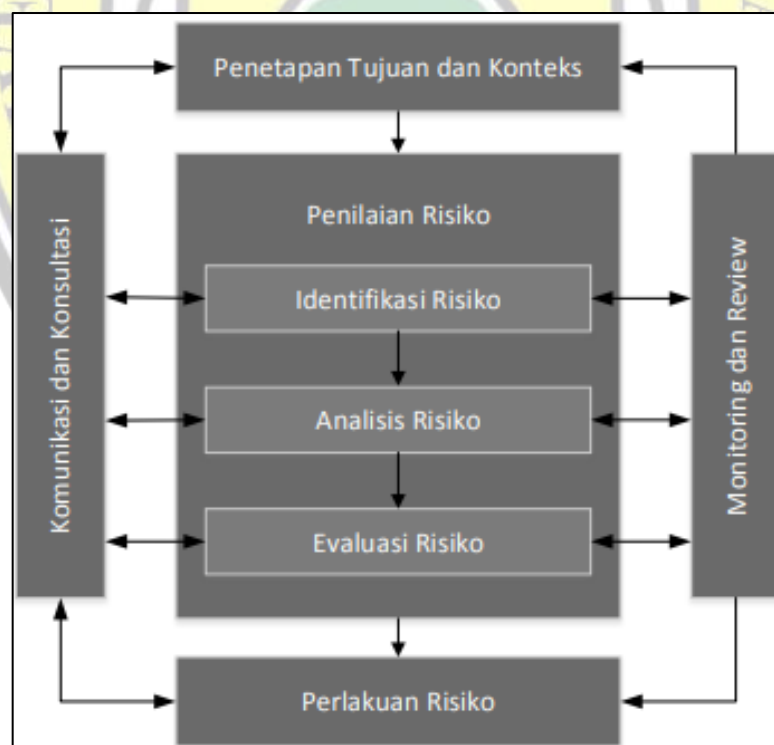
Elemen-elemen kerangka kerja dijelaskan sebagai berikut (Pratama dan Pratika, 2020):

1. Kepemimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*), manajemen puncak dan badan pengawas, jika ada, harus memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi ke dalam semua kegiatan organisasi dan harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen.
2. Integrasi (*integration*), mengintegrasikan manajemen risiko bergantung pada pemahaman tentang struktur dan konteks organisasi.
3. Desain (*design*), ketika merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko, organisasi harus memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya.
4. Implementasi (*implementation*), keberhasilan implementasi kerangka kerja membutuhkan keterlibatan dan kesadaran para pemangku kepentingan.
5. Evaluasi (*evaluation*), organisasi harus mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan dan menentukan apakah tetap cocok untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Peningkatan (*improvement*), organisasi harus terus memantau dan mengadaptasi kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan nilainya.

2.4 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko meliputi lima kegiatan, yaitu komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, *assessment* risiko, perlakuan risiko dan monitoring serta reviu. Untuk asesmen risiko sendiri termasuk tiga bagian di dalamnya, yaitu identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko (Putra dkk., 2017). Dalam memajemen risiko, perusahaan harus memiliki jadwal khusus agar dapat menilai dan memitigasi risiko secara berkala dan fleksibel untuk memungkinkan perubahan jika diperlukan. Tahapan manajemen risiko terhadap ancaman dan risiko serta hasil dan pengaruhnya, dapat diterapkan dalam analisis risiko sebagai hasil analisa dan evaluasi sebagai kegiatan kritikal manajemen risiko, karena penerapan dari pada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun (Tanamaah dan Berliana, 2021).



Gambar 1. Proses Manajemen Risiko ISO 31000: 2018

Sumber: (Fachrezi, 2021)

Berdasarkan ISO 31000, proses manajemen risiko dimulai dengan tahap menyusun konteks, dilanjutkan dengan identifikasi risiko-risiko yang terdapat suatu perusahaan, kemudian melakukan analisis risiko secara kualitatif dan kuantitatif untuk mengetahui prioritas risiko sehingga dapat dilakukan perencanaan terhadap respon risiko sehingga didapatkan keputusan pengendalian yang tepat. proses manajemen risiko merupakan kegiatan kritical dalam manajemen risiko, karena merupakan penerapan daripada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun. Proses manajemen risiko terdiri dari tiga proses besar, yaitu (Qintharah, 2019):

2.4.1 Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan hal yang penting mengingat prinsip manajemen risiko yang kesembilan menuntut manajemen risiko yang transparan dan inklusif, yang mana manajemen risiko harus dilakukan oleh seluruh bagian organisasi dan memperhitungkan kepentingan dari seluruh *stakeholders* organisasi (Qintharah, 2019). Tujuan tahap komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan dalam memahami risiko, pengambilan keputusan dan perlakuan terhadap risiko yang ada. Oleh karena itu, tahap komunikasi dan konsultasi adalah tahap yang penting dan diharapkan dapat menjadikan dukungan pada proses manajemen risiko agar proses manajemen risiko menjadi tepat sasaran (Fachrezi, 2021).

2.4.2 Penetapan Konteks (*Establishing the Context*)

Penetapan konteks dilakukan untuk mengidentifikasi target organisasi dengan menggambarkan lingkungan dari target yang akan dicapai, bagi pihak yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, hal ini dapat membantu mengungkapkan dan menilai sifat dari risiko (Qintharah, 2019). Terdapat dua penetapan konteks yang ditentukan, yaitu konteks internal dan konteks eksternal. Dalam penetapan konteks dikenal istilah kriteria risiko (*risk criteria*) adalah kerangka acuan yang menunjukkan signifikansi risiko untuk dievaluasi (ISO: 2009). Kriteria risiko didasarkan pada tujuan organisasi, konteks eksternal dan internal. Kriteria risiko diturunkan dari standar, hukum, kebijakan, serta persyaratan lainnya (Berliana dan Tanamaah, 2021).

2.4.3 Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran organisasi yang menggambarkan lingkungan dari sasaran yang ingin dicapai, bagi pihak yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, hal ini akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko (Qintharah, 2019). Penilaian risiko ini dapat dilakukan secara kuantitatif dan secara kualitatif. Setelah itu tingkatan risiko yang ada dibuat tingkatan prioritas manajemennya (Ardia, dkk 2017). Penilaian risiko adalah proses atau tahapan menyeluruh yang terdiri dari (Tanamaah dan Berliana, 2021):

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan kegiatan mengidentifikasi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian dari suatu organisasi (Tanamaah dan Berliana, 2021). Identifikasi risiko juga mengidentifikasi apa, mengapa dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko serta sumber terjadinya risiko. Banyak cara yang dilakukan pada tahapan identifikasi risiko ini seperti *brainstorming*, *checklist*, Analisa SWOT, *Risk Breakdown Structure*, *Root Cause analysis*, Metode Delphi, *interview* dan lain-lain (Sari dkk., 2017).

Data mengenai biaya risiko inheren dan residual, dan data perhitungan peluang dampak risiko serta perhitungan kerugian yang ditimbulkan akibat dampak dari risiko yang terjadi, dampak finansial *inherent risk*, dampak finansial *residual risk*, serta biaya perbaikan terhadap risiko yang terjadi (Susihono, dkk 2022)

2. Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan kegiatan menganalisis kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*consequence*) dari risiko yang diidentifikasi. Hasil selanjutnya dari analisis risiko adalah tingkat risiko (*level of risk*). Analisis risiko juga dilakukan dengan menentukan tingkatan probabilitas, konsekuensi serta kesulitan ketika mengidentifikasi risiko tersebut. Penilaian risiko ini dapat dilakukan baik secara kuantitatif maupun secara

kualitatif. Setelah itu tingkatan risiko yang ada dibuat tingkatan prioritas manajemennya (Ardia, dkk 2017).

Tabel 2. Kriteria Probabilitas

KRITERIA PELUANG TERJADI RISIKO PERUSAHAAN				
Index	dampak	Deskripsi	Target kinerja 5% Dari Target	Jumlah kejadian dalam periode
5	<i>Catastrophic</i>	Sangat Besar	$>0.8 \text{ BTR}$	Terjadi 1 kali dalam setiap bulan dalam 1 tahun (12 bulan)
4	<i>Significant</i>	Besar	$0.6 \text{ BTR} < x \leq 0.8 \text{ BTR}$	Terjadi sebanyak 7 sampai 11 kali dalam 1 tahun
3	<i>Moderate</i>	Sedang	$0.4 \text{ BTR} < x \leq 0.6 \text{ BTR}$	Terjadi sebanyak 5 sampai 6 kali dalam 1 tahun
2	<i>Minor</i>	Kecil	$0.2 \text{ BTR} < x \leq 0.4 \text{ BTR}$	Terjadi sebanyak 3 sampai 4 kali dalam 1 tahun
1	<i>Insignificant</i>	Sangat Kecil	$<0.2 \text{ BTR}$	Terjadi sebanyak 3 kali dalam 1 tahun

Ket: $>$: Lebih dari
 $<$: Kurang dari
 \leq : Kurang dari sama dengan
 x : Nilai BTR dari kejadian risiko

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui tingkat kemungkinan (*likelihood*) suatu risiko memiliki 5 kriteria mulai dari risiko hamper tidak pernah terjadi hingga risiko pasti terjadi. Kriteria peluang risiko ini berpatokan pada BTR dan juga jumlah kejadian periode risiko. Langkah berikutnya adalah analisis dampak.

Tabel 3. Kriteria Dampak Risiko Perusahaan

KRITERIA DAMPAK RISIKO PERUSAHAAN						
Index	dampak	Deskripsi	Target kinerja 5% Dari Target	Dampak Strategis	Pada	Sasaran
5	<i>Catastrophic</i>	Sangat Besar	>0.8 BTR	Aktivitas perusahaan berhenti karena proses bisnis mengalami gangguan tota		
4	<i>Significant</i>	Besar	0.6 BTR < x ≤ 0.8 BTR	Menghambat hampir seluruh aktivitas perusahaan		
3	<i>Moderate</i>	Sedang	0.4 BTR < x ≤ 0.6 BTR	Menyebabkan gangguan pada proses bisnis sehingga sebagian jalannya aktivitas perusahaan terhambat		
2	<i>Minor</i>	Kecil	0.2 BTR < x ≤ 0.4 BTR	Aktivitas perusahaan sedikit terhambat namun aktivitas inti perusahaan tidak terganggu.		
1	<i>Insignificant</i>	Sangat Kecil	<0.2 BTR	Risiko tersebut tidak mengganggu proses bisnis yang ada.		

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa dampak suatu risiko memiliki 5 kriteria mulai dari risiko 1 sampai skor 5. Kriteria peluang ini berpatokan pada berapa persen BTR yang didapat.

Analisis risiko bertujuan untuk menentukan seberapa sering risiko tersebut dapat terjadi dan seberapa besar dampak yang dihasilkan oleh risiko tersebut. Analisis risiko diawali dengan menentukan parameter peluang, menentukan parameter dampak, menentukan parameter rating risiko, melakukan penilaian risiko terhadap risiko *inherent*. Risiko *inherent* merupakan risiko bawaan yang terjadi karena aktivitas produksi suatu perusahaan (Susihono, dkk, 2022).

Tabel 4. Matriks Risiko

Likelihood	Matriks Analisis Risiko		Severity				
			1	2	3	4	5
			<i>insignificant</i>	<i>minor</i>	<i>moderate</i>	<i>major</i>	<i>Severe</i>
5	<i>Almost certain</i>	<i>Medium</i>	<i>high</i>	<i>high</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>	
4	<i>Likely</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>high</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>	
3	<i>possible</i>	<i>low</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>high</i>	<i>Extreme</i>	
2	<i>unlikely</i>	<i>low</i>	<i>low</i>	<i>Medium</i>	<i>high</i>	<i>high</i>	
1	<i>rare</i>	<i>low</i>	<i>low</i>	<i>low</i>	<i>Medium</i>	<i>high</i>	

(Sumber: Umar dkk., 2019).

Matriks risiko merupakan tabel yang berisi kategori skor risiko yang dihitung menggunakan *risk formula* yaitu skor *likelihood* dikalikan dengan skor *severity*. Setelah memetakan risiko berdasarkan kategori skor risiko yang dihitung, risiko kemudian di-*treatment* (Putri, dkk 2019).

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko adalah kegiatan membandingkan hasil analisis risiko terhadap kriteria risiko untuk mengetahui apakah risiko dan ukurannya dapat diterima dan ditoleransi. Evaluasi risiko akan membantu penentuan perlakuan risiko. Pada tahap ini melibatkan perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengetahui tinggi rendahnya prioritas risiko yang ada dan tingkat risiko mana yang harus ditindaklanjuti (Fachrezi, 2021).

2.4.4 Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Setelah mengetahui kategori risiko yang terdiri atas *serve*, *high*, *medium* dan *low* yang telah dilakukan pada tahapan *risk assessment*, tahapan selanjutnya adalah melakukan *risk treatment*. Penanganan risiko yang akan direncanakan meliputi *mitigation plan* dan *contingency plan* pada proses analisis risiko sebelumnya (Putri, dkk 2019). Tahap ini merupakan proses menyeleksi dan menerapkan langkah-langkah dalam meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko. Tujuan dari perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan tindakan untuk menangani risiko (Fachrezi, 2021).

Perlakuan risiko adalah proses membandingkan nilai bersih risiko inheren dengan biaya penanganan risiko untuk mengambil strategi terhadap risiko yang terjadi. Tujuan dari perlakuan risiko untuk memilih dan menerapkan tindakan untuk menangani risiko (Febianti, dkk 2022).

2.4.5 Risk Appetite

Risk appetite mengenai risiko yang dapat memengaruhi kebijakan maupun keputusan di dalam perusahaan, bagaimana kegiatan operasi perusahaan harus dilaksanakan, serta risiko yang dapat diterima harus dikomunikasi secara jelas kepada setiap karyawan (Anindya dkk, 2022).

2.5 *Risk Profile*

Risk Profile adalah penilaian antara risiko inheren dan kualitas penerapan manajemen risiko (Biasmara dan Iradianty, 2021). *Risk Profile* merupakan penilaian terhadap kualitas penerapan manajemen risiko dalam aktivitas operasional perusahaan (Fitriano dan Sofyan, 2019). Profil Risiko (*Risk Profile*) gambaran keseluruhan risiko yang melekat pada operasional perusahaan dimana penyusunan *Risk Profile* diperlukan sebagai bahan superfisi untuk mengendalikan risiko perusahaan secara efektif (Istia, 2020).

2.6 **Ikan Bandeng**

Ikan bandeng merupakan salah satu ikan budidaya yang kaya akan kandungan gizi. dalam 100 g daging ikan bandeng mengandung 129 kkal energi, 20 g protein, 4,8 g lemak, 150 mg fosfor, 20 mg kalsium, 2 mg zat besi, 150 SI, vitamin A, dan 0,05 mg vitamin B1. Berdasarkan komposisi gizi tersebut maka ikan bandeng digolongkan sebagai ikan berprotein tinggi dan berlemak rendah (Dewi dkk., 2019)

