

Analisis Penerapan Manajemen Risiko yang Terstruktur dan Komprehensif di PT. XYZ Sebagai Perusahaan Asuransi

Masadjie¹, Franciskus Antonius²

^{1,2}Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti
zmasadjie@gmail.com¹, franciskus.antonius.alijoyo63@gmail.com²

ABSTRACT.

This study aims to analyze the implementation of risk management at PT XYZ, a company engaged in the field of guarantee agency services. Methodologically, this study was designed as a qualitative descriptive study with primary data collected through in-depth interviews. The results of the analysis indicate that PT XYZ has successfully implemented a risk management system that meets two main criteria: comprehensive in scope and structured in its framework. This structured implementation is realized through a collaborative risk identification process, involving various work units within a systematic framework. The comprehensive aspect is reflected in the risk assessment approach that combines qualitative considerations to obtain a complete and comprehensive picture of the risk. This combination ensures that all dimensions of risk, both quantifiable and strategic and reputational, are well mapped. The study revealed that the mitigation and monitoring measures implemented by the company are sustainable, further emphasizing the systemic and structured nature of the entire risk management process. This implementation has gone beyond the basic objective of merely meeting regulatory compliance. The system has evolved into a strategic enabler that actively supports strategic decision-making, maintains the company's reputation, and ultimately ensures business sustainability in the face of a dynamic risk landscape. These findings demonstrate that a structured and comprehensive risk management framework is not an administrative burden, but rather a strategic investment for long-term business resilience and growth.

Keywords: Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko pada PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa agen penjaminan. Secara metodologis, penelitian ini didesain sebagai penelitian deskriptif kualitatif dengan data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT XYZ telah berhasil menerapkan sebuah sistem manajemen risiko yang memenuhi dua kriteria utama: komprehensif dalam cakupan dan terstruktur dalam kerangka kerjanya. Penerapan yang terstruktur tersebut terwujud dalam proses identifikasi risiko yang bersifat kolaboratif, melibatkan berbagai unit kerja dalam sebuah kerangka sistematis. Aspek komprehensif tercermin dari pendekatan penilaian risiko memadukan pertimbangan kualitatif untuk mendapatkan gambaran risiko yang utuh dan menyeluruh. Kombinasi ini memastikan bahwa semua dimensi risiko, baik yang dapat dikuantifikasi maupun yang bersifat strategis dan reputasional, dapat terpetakan dengan baik. Penelitian mengungkap bahwa langkah-langkah mitigasi dan pemantauan yang diterapkan perusahaan bersifat berkelanjutan, yang semakin menegaskan sifat sistemik dan terstruktur dari keseluruhan proses manajemen risiko. Penerapan ini telah melampaui tujuan dasar untuk memenuhi kepatuhan regulasi semata. Sistem ini telah berevolusi menjadi strategic enabler yang aktif mendukung pengambilan keputusan strategis, menjaga reputasi perusahaan, dan pada akhirnya memastikan keberlanjutan bisnis dalam menghadapi lanskap risiko yang dinamis. Temuan ini membuktikan bahwa kerangka manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif bukanlah beban administratif, melainkan investasi strategis untuk ketahanan dan pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Kata kunci: Manajemen Risiko; Identifikasi Risiko; Penilaian Risiko

PENDAHULUAN

Sektor keuangan nasional terus menghadapi dinamika yang kompleks seiring dengan perubahan kondisi ekonomi global dan domestik yang cepat. Perubahan regulasi, digitalisasi layanan, serta meningkatnya risiko ketidakpastian pasar menjadi tantangan utama bagi industri jasa keuangan di Indonesia (Budiyanti, 2020; Modjo, 2020). Dalam menghadapi tantangan ini, industri tidak hanya membutuhkan sistem tata kelola yang adaptif, tetapi lebih khusus lagi, suatu pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif untuk memastikan stabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai sektor ekonomi, termasuk industri jasa keuangan, mengalami tekanan akibat fluktuasi konsumsi masyarakat, perubahan pola investasi, serta penyesuaian rantai pasok dan tenaga kerja (Wuryandani, 2020; Sayuti & Hidayati, 2020). Dampak dari tekanan ini terhadap fungsi intermediasi lembaga keuangan (Effendi & Hariani, 2020) semakin mengukuhkan perlunya sebuah kerangka manajemen risiko yang solid dan menyeluruh untuk menopang ketahanan operasional.

Industri asuransi dan penjaminan, sebagai salah satu sektor yang paling sensitif terhadap gejolak ekonomi, memegang peran kritis dalam menjaga kepercayaan mitra dengan menanggung risiko gagal bayar (Siswanto, 2020). Kemampuan untuk menanggung beban klaim sambil menjaga likuiditas dan profitabilitas sangat bergantung pada kedewasaan suatu sistem manajemen risiko yang terstruktur.

PT XYZ sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa agen penjaminan Bank Garansi dan Surety Bond telah menjalin kerja sama dengan berbagai mitra perbankan dan perusahaan asuransi, baik milik pemerintah maupun swasta. Portofolio aktivitas penjaminannya yang berisiko tinggi dan bervariasi menempatkan penerapan manajemen risiko yang baik bukan hanya sebagai kunci keberlanjutan, tetapi sebagai suatu keharusan strategis yang harus dilaksanakan secara komprehensif.

Dalam praktiknya, perusahaan penjaminan menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari risiko gagal bayar debitur, penurunan nilai proyek, serta peningkatan klaim. Kondisi ini menuntut lebih dari sekadar prosedur mitigasi; ia memerlukan suatu sistem terintegrasi yang secara terstruktur menjangkau seluruh proses bisnis, dari analisis hingga penanganan klaim dan subrogasi (Aisyah & Maharani, 2020).

Selain itu, tingginya volume permintaan penjaminan dari berbagai sektor usaha menuntut mekanisme mitigasi risiko yang lebih cermat. Aspek-aspek krusial seperti penentuan Iuran Jaminan Penjaminan (IJP), pengelolaan reasuransi, dan pemilihan mitra harus tertanam dalam sebuah kerangka manajemen risiko yang komprehensif untuk memastikan semua eksposur terkendali (Wispondono, 2015).

Dalam konteks persaingan bisnis menuju tahun 2025, perusahaan penjaminan seperti PT XYZ dihadapkan pada kebutuhan untuk memperkuat tata kelola dan pengendalian risiko operasional. Prinsip "high risk, high return" hanya dapat diterapkan secara berkelanjutan jika risiko tersebut dikelola secara profesional dan sistematis dalam sebuah kerangka yang jelas dan menyeluruh (Hundri dkk., 2013; Isnuwardhana, 2013).

Oleh karena itu, PT XYZ perlu menerapkan pendekatan manajemen risiko berbasis Enterprise Risk Management (ERM) yang dengan terstruktur mencakup penyusunan kebijakan, SOP, identifikasi risiko, mitigasi, dan pemantauan. Penerapan ERM yang komprehensif inilah yang pada akhirnya akan menjadi pilar untuk meningkatkan pendapatan, meminimalkan klaim, dan menjaga profitabilitas.

Namun, studi terdahulu menunjukkan bahwa penelitian mengenai manajemen risiko masih banyak berfokus pada industri perbankan (Mardhiyaturrositaningsih & Mahfudz, 2020), sementara analisis yang mendalam mengenai penerapannya yang terstruktur dan komprehensif pada perusahaan penjaminan seperti PT XYZ masih relatif terbatas.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko pada PT XYZ dengan menyelidiki aspek keterstrukturan dan komprehensivitasnya. Fokus penelitian ini adalah mengevaluasi kerangka kerja, kebijakan, dan prosedur yang membentuk struktur manajemen risiko, serta menilai sejauh mana cakupan penerapannya menjangkau semua proses bisnis dan jenis risiko.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam sejauh mana penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif mampu mendukung stabilitas dan kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis, sekaligus menjadi acuan dalam membangun strategi bisnis yang resilien dan berorientasi mitigasi risiko yang matang di tahun 2025.

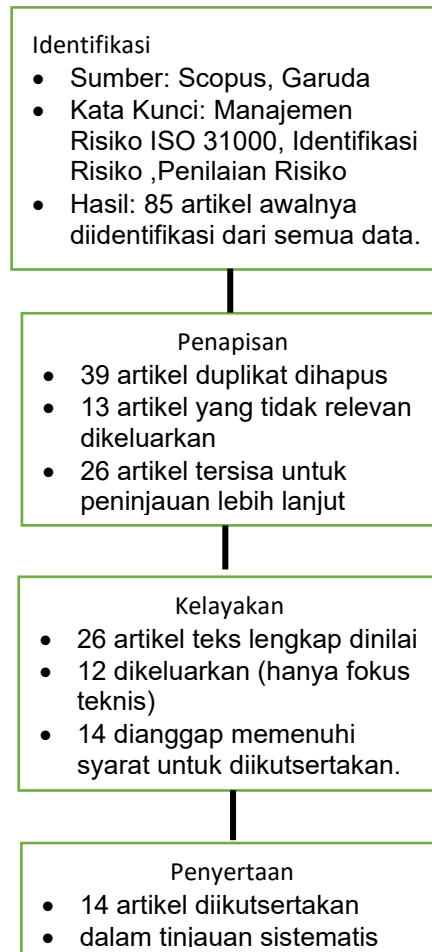
METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2022), penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu fenomena secara mendalam, di mana peneliti tidak melakukan perbandingan atau menguji hubungan antar variabel, melainkan berfokus pada pemaparan situasi atau kondisi yang terjadi.

Berdasarkan pendekatan yang dijelaskan oleh Creswell & Creswell (2023), aspek-aspek yang diidentifikasi dalam penelitian ini difokuskan untuk menguji keterstrukturan dan komprehensivitas penerapan manajemen risiko. Aspek-aspek kunci yang dianalisis meliputi proses identifikasi risiko berdasarkan jenis-jenis risiko dalam setiap tahap proses bisnis, metodologi penilaian risiko yang digunakan, serta tingkat integrasi manajemen risiko ke dalam strategi dan operasional perusahaan.

Untuk memudahkan penulisan yang sistematis dan menjawab tujuan penelitian, kerangka analisis dalam penelitian ini disusun dengan mengikuti tahapan logis dalam sebuah sistem manajemen risiko yang terstruktur. Kerangka kerja analitis ini dimulai dari bagaimana perusahaan melakukan identifikasi risiko, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis mekanisme penilaian risiko, dan diakhiri dengan mengevaluasi langkah-langkah penerapan atau mitigasi risiko yang diambil.

Dengan menganalisis ketiga tahapan kunci tersebut, penelitian ini berupaya untuk menyajikan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai sejauh mana perusahaan penjaminan telah menjalankan ketiga proses inti ini secara terstruktur dan komprehensif guna mencegah dan mengelola munculnya risiko-risiko yang tidak diinginkan yang dapat mengancam keberlangsungan usaha.



1. Identifikasi

Proses identifikasi literatur dimulai dengan penelusuran sistematis terhadap dua database ilmiah terkemuka, yaitu Scopus dan Garuda, menggunakan serangkaian kata kunci utama yang mencakup "Manajemen Risiko ISO 31000", "Identifikasi Risiko", dan "Penilaian Risiko". Pencarian awal ini berhasil mengumpulkan 85 artikel yang secara potensial relevan dengan ruang lingkup penelitian. Artikel-artikel ini mewakili kumpulan data awal yang akan menjalani proses penyaringan lebih lanjut untuk memastikan bahwa hanya studi-studi yang paling sesuai dan berkualitas tinggi yang diikutsertakan dalam tinjauan sistematis ini.

2. Penapisan

Tahap penapisan dilakukan secara ketat terhadap 85 artikel yang teridentifikasi. Pertama, sebanyak 39 artikel yang terdeteksi sebagai duplikat dihapus dari kumpulan data untuk menghindari redundansi. Selanjutnya, dilakukan penilaian terhadap 26 artikel yang tersisa berdasarkan kesesuaian judul dan abstraknya dengan fokus penelitian. Dari proses ini, ditemukan 13 artikel yang dinilai tidak relevan dengan topik kajian sehingga dikeluarkan. Hasil dari tahap penyaringan ini menyisakan 26 artikel yang memenuhi

kriteria awal dan layak untuk menjalani penilaian kelayakan yang lebih mendalam pada tahap selanjutnya.

3. Kelayakan

Pada tahap penilaian kelayakan, 26 artikel yang lolos penapisan kemudian diperiksa secara menyeluruh dengan menganalisis teks lengkapnya. Evaluasi mendetail ini mengungkap bahwa 12 dari artikel-artikel tersebut memiliki fokus yang terlalu teknis atau tidak sepenuhnya selaras dengan tujuan penelitian, sehingga harus dikeluarkan dari kajian. Setelah proses seleksi ini, tersisa 14 artikel yang dinilai memenuhi semua kriteria inklusi, baik dari segi relevansi tematik, metodologi, maupun kontribusinya terhadap pemahaman mengenai penerapan manajemen risiko berdasarkan standar ISO 31000.

4. Penyertaan

Tahap akhir dari proses seleksi ini adalah penyertaan, di mana 14 artikel yang telah dinyatakan memenuhi syarat pada tahap kelayakan secara resmi diikutsertakan dalam tinjauan sistematis. Kumpulan artikel final ini membentuk landasan empiris dan konseptual yang kokoh untuk analisis mendalam mengenai praktik identifikasi dan penilaian risiko dalam kerangka Manajemen Risiko ISO 31000. Kelimabelas artikel terpilih ini akan disintesis secara komprehensif untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan rekomendasi yang berdasar pada bukti-bukti ilmiah terkini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Risiko

Perusahaan telah membangun sebuah pendekatan yang terstruktur dalam mengidentifikasi risiko utamanya, dengan memfokuskan perhatian pada Risiko Kredit dari kegagalan terjamin dan Risiko Klaim dari kewajiban membayar polis. Selain itu, seperti disoroti Responden 1, identifikasi ini juga secara komprehensif menjangkau Risiko Operasional seperti kesalahan administrasi dan Risiko Hukum dari sengketa kontraktual. Pemahaman multidimensi ini menunjukkan kesadaran perusahaan bahwa ancaman tidak hanya bersifat finansial semata, tetapi mencakup spektrum yang luas dan saling berkaitan, yang merupakan fondasi dari sebuah sistem manajemen risiko yang menyeluruh.

Proses identifikasi ini dipandang sebagai tahap krusial dan fundamental dalam kerangka manajemen risiko PT XYZ yang terstruktur. Sebagaimana diungkapkan oleh Responden 1, identifikasi yang akurat merupakan pondasi bagi seluruh proses selanjutnya. Tanpa pemetaan risiko yang tepat dan komprehensif, perusahaan dapat salah dalam menilai tingkat eksposur dan pada akhirnya gagal menyusun strategi mitigasi yang memadai. Proses yang sistematis ini membantu perusahaan dalam menentukan area paling rawan secara objektif, sehingga kebijakan seperti underwriting dan penentuan nilai jaminan dapat dirumuskan secara lebih realistis.

Struktur tanggung jawab dalam proses identifikasi risiko didesain secara kolaboratif dan sistematis, yang memperkuat sifat komprehensif dari penerapannya. Divisi Manajemen Risiko bertindak sebagai koordinator utama, sementara setiap unit bisnis seperti Operasional, Keuangan, Legal, dan SDM diwajibkan untuk melaporkan potensi risiko di lingkup kerjanya. Model kolaborasi ini, yang kemudian diverifikasi oleh komite risiko dan manajemen puncak, memastikan bahwa identifikasi risiko dilakukan secara holistik. Pendekatan yang melibatkan seluruh lini organisasi ini,

sebagaimana ditekankan oleh Fraser & Simkins (2020), adalah kunci untuk mengungkap risiko silang yang sering terlewat dalam struktur yang tersilos.

Secara geografis dalam alur proses bisnis, titik-titik kritis diidentifikasi secara terstruktur, terutama pada dua tahap utama: analisis penjaminan dan proses klaim. Pada tahap analisis, risiko utama berasal dari ketidakakuratan data calon terjamin, sedangkan pada tahap klaim, risiko muncul dari keterlambatan verifikasi. Untuk memitigasi hal ini, PT XYZ memperkuat sistem dokumentasi dan verifikasi digital. Proses identifikasi ini tidak bersifat statis, tetapi merupakan siklus yang dinamis dan berkelanjutan dengan jadwal utama tahunan, namun dengan fleksibilitas untuk meninjau ulang apabila terjadi perubahan signifikan.

Secara metodologis, kerangka kerja yang terstruktur dan komprehensif diwujudkan melalui pengombinasian pendekatan top-down dan bottom-up. Dari atas, manajemen puncak memberikan arahan strategis, sementara dari bawah, setiap unit kerja mengidentifikasi risiko operasional spesifik. Metode ini diperkaya dengan risk workshop dan brainstorming session lintas departemen, yang hasilnya dikonsolidasikan ke dalam sebuah Risk Register. Pendekatan campuran ini, seperti yang direkomendasikan Hopkin (2018), menyeimbangkan pandangan strategis dengan wawasan operasional yang praktis.

Untuk mendukung efisiensi dan akurasi dalam proses yang terstruktur ini, perusahaan memanfaatkan teknologi berupa Risk Management Information System (RMIS). Sistem digital ini berfungsi untuk mencatat, mengklasifikasi, dan memantau seluruh risiko secara komprehensif. Alat bantu lain seperti analisis SWOT dan Risk Heat Map juga digunakan untuk memvisualisasikan tingkat probabilitas dan dampak. Meski demikian, Responden 1 mengakui adanya tantangan dalam mengidentifikasi risiko laten yang dipicu oleh faktor eksternal yang tidak terduga, yang mendorong pengembangan predictive risk analysis.

Dampak dari kegagalan identifikasi risiko yang komprehensif akan dirasakan oleh seluruh lini perusahaan. Seperti dijelaskan Responden 1, gangguan proses bisnis, beban klaim yang membengkak, dan potensi gugatan hukum adalah konsekuensi langsungnya, di samping terancamnya reputasi perusahaan. Hasil identifikasi risiko yang telah terkumpul secara terstruktur kemudian disimpan dan dimanfaatkan secara strategis melalui RMIS dan Risk Register Report, yang menjadi acuan bagi komite risiko dan dokumen pendukung untuk audit.

Dari perspektif keuangan, aspek komprehensif dari identifikasi risiko ditunjukkan melalui penggunaan indikator kuantitatif yang spesifik, seperti yang disebutkan Responden 2, termasuk rasio klaim terhadap premi, tingkat gagal bayar mitra, dan solvency margin. Indikator-indikator ini memberikan sinyal awal yang jelas tentang eksposur risiko keuangan. Evaluasi atas seluruh hasil identifikasi ini tidak hanya menunggu siklus tahunan, tetapi dilakukan secara lebih responsif setiap triwulan, mencerminkan sebuah sistem pemantauan yang terstruktur dan adaptif, sebagaimana prinsip yang ditekankan oleh Sadgrove (2016).

Risiko yang telah teridentifikasi dan dikategorikan sebagai "kritis" akan langsung ditindaklanjuti dengan sistem eskalasi yang terstruktur dan cepat kepada komite risiko dan direksi. Setiap risiko kritis wajib memiliki Risk Owner yang bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi. Langkah proaktif lainnya adalah dengan melakukan stress test. Dalam menyeimbangkan antara pengambilan risiko dan pencapaian keuntungan, PT XYZ menggunakan pedoman Risk Appetite dan Risk Tolerance yang telah ditetapkan, yang menjadi batasan komprehensif bagi seluruh aktivitas berisiko.

Tantangan terbesar dalam implementasi sistem yang terstruktur ini, menurut Responden 2, adalah membangun budaya sadar risiko yang komprehensif di seluruh level organisasi. Masih ada kecenderungan di tingkat lapangan untuk memandang manajemen risiko sebagai beban administratif. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan secara konsisten melakukan pelatihan dan penguatan sistem pelaporan. Proses identifikasi juga diperkaya dengan melibatkan pihak eksternal seperti auditor dan regulator, yang memberikan perspektif independen yang memperkaya analisis.

Ke depan, PT XYZ berambisi untuk mentransformasi fungsi manajemen risiko dari sekadar alat kepatuhan menjadi pemicu nilai tambah dan pemicu strategis. Arah pengembangannya adalah dengan memperkuat sistem berbasis digital, salah satunya dengan mengembangkan Enterprise Risk Management Dashboard yang terintegrasi. Visi ini, yang selaras dengan temuan Korhonen-Kurki (2025), menunjukkan pergeseran menuju ERM yang matang, di mana sistem yang terstruktur dan komprehensif tidak hanya bertahan tetapi juga mendorong inovasi dan pertumbuhan bisnis.

Dapat disimpulkan bahwa PT XYZ telah membangun fondasi yang terstruktur dan komprehensif dalam proses identifikasi risikonya. Perusahaan tidak hanya mampu memetakan risiko-risiko utamanya dengan jelas tetapi juga telah menginstitusikan sistem, metodologi, dan budaya yang mendukung proses ini. Komitmen untuk terus berinovasi, terutama dengan memanfaatkan teknologi digital, menunjukkan kesiapan perusahaan untuk menyempurnakan kerangka manajemen risikonya dalam menghadapi lanskap risiko masa depan yang semakin kompleks.

Penilaian Risiko

Berdasarkan temuan wawancara, PT XYZ telah membangun proses penilaian risiko yang terstruktur dengan mendefinisikannya sebagai proses kritis pasca-identifikasi yang mengevaluasi setiap risiko berdasarkan parameter tingkat kemungkinan dan besarnya dampak. Tahap yang komprehensif ini berfungsi sebagai fondasi untuk menentukan prioritas alokasi sumber daya dan strategi mitigasi, yang secara langsung mempengaruhi keputusan strategis seperti kelayakan proyek, nilai penjaminan, dan kebutuhan reasuransi. Menurut Responden 1, tanpa penilaian yang akurat dan sistematis, perusahaan berisiko keliru dalam menempatkan sumber dayanya dan menanggung kerugian yang tidak proporsional.

Proses penilaian risiko di PT XYZ dikelola melalui sebuah kerangka kerja kolaboratif yang terstruktur dan melibatkan berbagai pihak kunci secara komprehensif. Pada tahap operasional, tim analis penjaminan memegang peran utama dalam melakukan penilaian awal, yang kemudian divalidasi oleh Komite Risiko yang beranggotakan perwakilan dari divisi Keuangan, Hukum, dan Manajemen Risiko. Model kolaborasi yang sistematis ini memastikan bahwa penilaian risiko tidak hanya terpaku pada aspek finansial semata, tetapi juga mempertimbangkan dimensi hukum dan operasional secara menyeluruh.

Penilaian risiko tidak dilakukan secara statis, tetapi merupakan proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang mencerminkan sifat komprehensif dari sistem yang dibangun. Evaluasi utama dilakukan secara terstruktur pada dua titik kritis dalam siklus bisnis: tahap pra-penjaminan dan tahap pasca-penjaminan. Pembaruan penilaian dilakukan secara kuartalan atau setiap kali terjadi perubahan signifikan, memastikan perusahaan selalu bekerja dengan data risiko yang mutakhir. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip Hopkin (2018) yang menekankan bahwa

penilaian risiko yang efektif haruslah menjadi proses berkelanjutan, bukan aktivitas sekali waktu.

Secara metodologis, PT XYZ mengadopsi pendekatan hybrid yang komprehensif dengan menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif secara terstruktur. Dari sisi kuantitatif, perusahaan menghitung skor risiko menggunakan rumus yang mempertimbangkan probabilitas dan dampak, sementara analisis kualitatif menilai aspek-aspek non-finansial. Integrasi kedua pendekatan ini kemudian divisualisasikan dalam Risk Matrix untuk mengklasifikasikan risiko. Pendekatan ganda ini, seperti ditekankan Fraser & Simkins (2020), menghindari kekeliruan dengan mengandalkan hanya satu metode, di mana analisis kualitatif memberikan konteks dan nuansa, sementara analisis kuantitatif memberikan dasar objektif.

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penilaian dirancang secara komprehensif untuk mencakup variabel internal dan eksternal. Faktor utama meliputi kemampuan finansial calon terjamin, nilai kontrak, dan jenis pekerjaan, namun perusahaan juga secara proaktif mempertimbangkan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro dan stabilitas politik. Dengan mempertimbangkan ekosistem risiko yang lebih luas, PT XYZ dapat membuat penilaian yang lebih holistik. Pentingnya menilai dampak risiko beyond aspek keuangan juga sangat ditekankan, dimana dampak reputasional bisa sama rusaknya dengan dampak finansial langsung.

Dari perspektif keuangan, Responden 2 mengungkapkan serangkaian indikator kuantitatif yang terstruktur dan canggih yang digunakan untuk mengukur eksposur secara komprehensif. Indikator utama termasuk rasio klaim terhadap premi, rasio solvabilitas, dan likuiditas. Lebih lanjut, perusahaan juga menghitung Expected Loss dan Unexpected Loss untuk mengukur potensi kerugian dan menyiapkan buffer modal yang memadai. Penekanan pada pendekatan kuantitatif ini sangat penting dalam industri penjaminan, di mana setiap keputusan memiliki implikasi moneter yang signifikan.

Akurasi data adalah fondasi dari seluruh proses penilaian yang terstruktur ini. PT XYZ mengandalkan Risk Management Information System (RMIS) yang terintegrasi untuk mengumpulkan dan menyimpan data secara komprehensif. Sistem ini tidak hanya mengkonsolidasikan data internal seperti laporan keuangan dan histori klaim, tetapi juga terhubung dengan database eksternal seperti BI Checking. Validasi hasil penilaian dilakukan melalui proses peer review oleh tim gabungan sebelum disetujui oleh Komite Risiko, memastikan tingkat akurasi dan objektivitas yang tinggi.

Hasil dari penilaian risiko ini tidak hanya menjadi dokumen statis, melainkan menjadi alat penggerak dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan secara terstruktur. Hasil penilaian digunakan untuk menetapkan besaran premi, merumuskan kebijakan reasuransi, dan menentukan kelayakan investasi. Risiko-risiko yang telah dinilai kemudian diprioritaskan menggunakan risk ranking system. Risiko dengan peringkat tinggi menjadi fokus utama mitigasi, yang memastikan bahwa sumber daya perusahaan dialokasikan secara efisien untuk menangani ancaman yang paling signifikan.

Menariknya, tidak semua risiko dengan kategori tinggi secara otomatis ditolak. Responden 2 menjelaskan bahwa dalam praktik bisnis, beberapa risiko tinggi tetap diterima jika potensi imbal hasilnya sepadan dan didukung oleh skema mitigasi yang kuat. Filosofi ini mencerminkan pemahaman yang matang bahwa bisnis

penjaminan adalah tentang mengelola risiko secara komprehensif, bukan menghindarinya. Prinsip ini selaras dengan konsep risk-intelligent decision making yang digaungkan Girling (2021), di mana organisasi yang canggih mampu mengambil risiko yang calculated untuk mendorong pertumbuhan.

PT XYZ juga telah menyiapkan protokol yang jelas dan terstruktur untuk menanggapi peningkatan risiko yang signifikan. Langkah-langkahnya bersifat eskalatif dan cepat, dimulai dari rapat darurat Komite Risiko, diikuti dengan pelaksanaan stress test finansial, penyesuaian portofolio reasuransi, hingga komunikasi intensif dengan mitra perbankan. Protokol ini menunjukkan pendekatan yang proaktif dan terkoordinasi secara komprehensif dalam menangani krisis potensial.

Untuk memastikan keakuratan dan keberlanjutan sistem penilaian risikonya di masa depan, PT XYZ berkomitmen pada prinsip continuous improvement yang terstruktur. Perusahaan secara rutin memperbarui model penilaiannya berdasarkan tren industri dan hasil evaluasi internal, serta menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan berkelanjutan untuk stafnya. Audit internal berkala memastikan keselarasan proses dengan standar internasional dan regulasi. Komitmen terhadap peningkatan berkelanjutan ini, menurut Iverson (2019), adalah penanda dari program ERM yang matang.

Kesimpulannya, PT XYZ telah membangun sebuah proses penilaian risiko yang robust, terstruktur, dan komprehensif. Dengan menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, melibatkan pemangku kepentingan dari berbagai divisi, dan didukung oleh teknologi informasi, perusahaan tidak hanya mampu memetakan eksposur risikonya dengan jelas tetapi juga mengubah hasil penilaian tersebut menjadi intelligence yang actionable untuk pengambilan keputusan strategis, sehingga mendukung ketahanan dan pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Langkah Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis mendalam terhadap hasil wawancara dengan dua manajer kunci di PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko di perusahaan telah dijalankan melalui suatu kerangka kerja yang terstruktur dan komprehensif. Penerapan ini didefinisikan sebagai proses sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, menilai, memantau, dan mengendalikan segala risiko secara menyeluruh. Sebagai sebuah agen penjaminan yang beroperasi dalam ekosistem yang sarat risiko, PT XYZ menyadari bahwa manajemen risiko yang matang merupakan pilar strategis untuk menjaga keberlanjutan usaha. Kerangka kerja yang diadopsi secara resmi dan terstruktur ini merujuk pada standar internasional ISO 31000 dan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), menjamin pendekatan yang metodologis dan sesuai dengan best practice.

Pentingnya penerapan manajemen risiko yang komprehensif bagi PT XYZ tidak dapat diremehkan, mengingat bisnis intinya bergantung pada kepercayaan dari mitra perbankan dan asuransi. Risiko finansial dan reputasi merupakan dua ancaman utama yang dapat berdampak signifikan. Satu klaim besar yang timbul dari kegagalan proyek terjamin tidak hanya akan membebani kondisi keuangan tetapi juga dapat menggerus kredibilitas perusahaan. Dengan menerapkan manajemen risiko yang terstruktur, perusahaan tidak hanya bertujuan untuk menekan potensi kerugian dan menjaga stabilitas keuangan, tetapi juga untuk memastikan sebuah pendekatan yang holistik dan komprehensif dalam menghadapi kompleksitas regulasi industri jasa keuangan.

Penerapan manajemen risiko di PT XYZ melibatkan struktur organisasi yang komprehensif dan jelas, mencerminkan prinsip bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab bersama. Meskipun Divisi Manajemen Risiko bertindak sebagai penggerak dan koordinator utama, implementasinya bersifat kolaboratif dan terstruktur, melibatkan Divisi Keuangan, Hukum, dan Operasional Penjaminan. Pimpinan puncak menetapkan arah kebijakan dan risk appetite perusahaan, sementara Komite Risiko mengawasi pelaksanaannya. Untuk memastikan budaya risiko meresap secara komprehensif hingga ke level operasional, perusahaan menunjuk risk champion di setiap unit kerja. Pendekatan tiga lapis ini memastikan bahwa manajemen risiko dijalankan secara holistik di seluruh lini organisasi.

Secara historis, formalisasi manajemen risiko yang terstruktur di PT XYZ dimulai pada tahun 2018, didorong oleh kewajiban menaati regulasi OJK. Namun, dalam praktiknya, prinsip kehati-hatian telah menjadi bagian dari budaya perusahaan sejak lama. Langkah awal penerapan yang terstruktur dimulai dengan penyusunan dokumen kebijakan risiko yang mendefinisikan arah, tujuan, dan risk tolerance perusahaan. Ini diikuti dengan penyelenggaraan risk identification workshop yang komprehensif yang melibatkan seluruh divisi untuk memetakan potensi risiko, yang hasilnya kemudian dicatat dalam risk register. Menurut Fraser & Simkins (2020), komitmen dari puncak organisasi dan pendokumentasian kerangka kerja yang jelas sejak awal adalah faktor penentu keberhasilan dalam membangun sistem ERM yang efektif.

Proses penerapan ini dijalankan melalui lima langkah utama yang bersifat siklus dan terstruktur: Identifikasi Risiko, Penilaian Risiko, Penetapan Prioritas Risiko, Penetapan Strategi Mitigasi, dan Pemantauan serta Pelaporan Risiko. Sifat siklus ini memungkinkan perusahaan untuk terus belajar dan beradaptasi secara komprehensif. Tahap identifikasi risiko dianggap sebagai fondasi yang paling krusial. Responden 1 menegaskan bahwa "mengenali risiko dengan benar berarti sudah menyelesaikan setengah dari pekerjaan." Tahap ini memetakan risiko dari seluruh spektrum aktivitas bisnis secara komprehensif, dengan mempertimbangkan tren industri, kondisi ekonomi, dan temuan audit.

Dalam operasionalnya, Divisi Operasional berperan sebagai garda terdepan dalam eksekusi yang terstruktur. Divisi ini memastikan setiap aplikasi penjaminan melalui proses evaluasi risiko yang ketat dan menerapkan prinsip four eyes principle. Setelah risiko diidentifikasi dan dinilai secara komprehensif, langkah mitigasi menjadi penentu. Untuk risiko berkategori tinggi, PT XYZ menyiapkan rencana mitigasi spesifik yang terstruktur seperti meminta jaminan tambahan, melakukan reinsurance, atau meningkatkan intensitas pengawasan proyek. Prioritas penanganan risiko ditentukan oleh Komite Risiko berdasarkan analisis dari divisi terkait, dengan mempertimbangkan besaran potensi kerugian dan dampak secara menyeluruh.

Pemantauan efektivitas penerapan manajemen risiko dilakukan melalui kombinasi yang terstruktur dan komprehensif, meliputi laporan rutin bulanan, audit internal, dan pemantauan Key Risk Indicators (KRI). KRI berfungsi sebagai sistem peringatan dini. Hasil dari seluruh proses penerapan ini kemudian dilaporkan kepada Direksi dan OJK melalui laporan profil risiko triwulanan. Lebih dari sekadar dokumen administratif, laporan ini menjadi bahan pertimbangan strategis yang komprehensif dalam rapat-rapat manajemen. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran Girling (2021), yang menekankan bahwa pelaporan risiko yang baik harus mengubah data menjadi intelligence yang dapat ditindaklanjuti.

Sebagai organisasi yang belajar, PT XYZ secara berkala mereview seluruh kerangka penerapan manajemen risikonya secara komprehensif setiap enam bulan, atau sewaktu-waktu ketika terjadi perubahan signifikan. Review ini melibatkan audit internal dan Divisi Manajemen Risiko untuk menilai keefektifan kebijakan dan kontrol yang ada. Tantangan utama dalam penerapannya adalah menyelaraskan pemahaman dan budaya risiko di seluruh lini organisasi secara komprehensif, di mana beberapa unit masih memandang risiko sebagai hambatan. Dinamika regulasi dari OJK juga menjadi tantangan tersendiri yang menuntut adaptasi yang cepat dan terstruktur.

Untuk mengatasi tantangan tersebut dan meningkatkan efektivitas, PT XYZ memilih pendekatan berbasis digital yang terstruktur. Digitalisasi dianggap sebagai kunci untuk menciptakan pengelolaan risiko yang lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan baik. Sistem digital yang terintegrasi memungkinkan analisis risiko secara real-time dan rekomendasi mitigasi yang berbasis data. Peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko setiap tahunnya merupakan tanggung jawab bersama yang komprehensif, yang dipimpin oleh Divisi Manajemen Risiko dengan arahan strategis dari Direksi dan pengawasan dari Komite Risiko.

Ke depan, langkah strategis PT XYZ untuk memperkuat penerapan manajemen risiko difokuskan pada pengembangan sistem Enterprise Risk Management (ERM) yang terintegrasi penuh dan komprehensif. Ambisi lainnya adalah pengembangan early warning system yang lebih canggih dan terstruktur untuk mendeteksi risiko potensial. Perusahaan juga berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi staf secara komprehensif melalui pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko. Menurut Iverson (2019), perjalanan menuju manajemen risiko yang matang ditandai dengan pergeseran dari fungsi yang reaktif menjadi fungsi yang proaktif dan terintegrasi. Langkah-langkah yang direncanakan PT XYZ ini menunjukkan keseriusannya untuk tidak hanya mematuhi regulasi, tetapi juga mengejar keunggulan kompetitif melalui tata kelola risiko yang terstruktur dan komprehensif, sehingga pada akhirnya mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan resilien.

KESIMPULAN DAN SARAN

PT XYZ telah membangun fondasi yang kuat dalam proses identifikasi risiko dengan pendekatan yang komprehensif dan terstruktur. Perusahaan tidak hanya berhasil mengidentifikasi risiko-risiko utama seperti risiko kredit, klaim, operasional, dan hukum secara menyeluruh, tetapi juga memahami keterkaitan di antara berbagai jenis risiko tersebut. Proses identifikasi yang terstruktur dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan seluruh unit kerja, dikombinasikan dengan pendekatan top-down dan bottom-up yang sistematis, serta didukung teknologi RMIS untuk memastikan cakupan yang komprehensif. Yang lebih penting, perusahaan menyadari sepenuhnya dampak strategis dari identifikasi risiko yang akurat - bukan hanya sebagai dasar manajemen risiko, tetapi sebagai elemen kunci dalam menjaga kepercayaan mitra dan reputasi perusahaan di industri penjaminan.

PT XYZ telah mengembangkan sistem penilaian risiko yang robust dan terstruktur, menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif secara seimbang dan komprehensif. Perusahaan tidak hanya mengandalkan analisis finansial tradisional seperti loss ratio dan solvability margin, tetapi juga mengembangkan kemampuan predictive risk analysis dengan memanfaatkan data historis dan indikator makroekonomi secara menyeluruh. Proses penilaian yang dinamis dan

berkelanjutan, didukung oleh sistem RMIS yang terintegrasi dengan database eksternal, memungkinkan perusahaan untuk senantiasa memiliki data risiko yang mutakhir melalui kerangka kerja yang terstruktur. Hasil penilaian risiko tidak berhenti sebagai dokumen administratif, melainkan menjadi intelligence yang actionable untuk pengambilan keputusan strategis, penetapan premi, dan formulasi kebijakan reasuransi, menunjukkan pendekatan yang komprehensif dalam pemanfaatan hasil penilaian.

PT XYZ telah menerapkan manajemen risiko melalui kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur, mengikuti standar ISO 31000 dan regulasi OJK dengan pendekatan yang komprehensif. Penerapan ini mencakup lima langkah utama yang bersifat siklus - identifikasi, penilaian, penetapan prioritas, mitigasi, serta pemantauan dan pelaporan risiko - yang dijalankan secara konsisten dan terstruktur di seluruh lini organisasi. Perusahaan tidak hanya memandang manajemen risiko sebagai kewajiban compliance, tetapi sebagai strategic enabler yang mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan secara komprehensif. Komitmen terhadap continuous improvement melalui digitalisasi, pengembangan sistem ERM terintegrasi, dan peningkatan kompetensi SDM menunjukkan kesiapan perusahaan untuk menghadapi lanskap risiko yang semakin kompleks di masa depan melalui pendekatan yang terstruktur dan komprehensif, sekaligus mengejar keunggulan kompetitif melalui tata kelola risiko yang unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, O., & Naomi, P. (2017). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan Dan Nilai Perusahaan Di Sektor Konstruksi Dan Properti. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>
- Aisyah, E. N., & Maharani, M. (2020). Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada UMKM Di Masa Pandemi COVID-19. *PROSIDING SENANTIAS: Seminar Nasional* 2020, 1(1), 287–296. <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/Senan/article/view/8206>
- Budiyanti, E. (2020). Dampak Virus Corona Terhadap Sektor Perdagangan Dan Pariwisata Indonesia. *Info Singkat*, XII(4), 19–24. https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info_Singkat-XII-4-II-P3DI-Februari-2020-219.pdf
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Edisi Kelima). Sage Publications.
- Effendi, I., & Hariani, P. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Bank Syariah. *EKONOMIKAWAN : Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 20(79), 221–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/ekonomikawan.v20i2.5553>
- Fajaryati, H. (2017). Manajemen Risiko, Kualitas Corporate Governance , Status Keuangan Perusahaan, Dan Perilaku Opportunistik Manajerial. *Jurnal Menara Ekonomi : Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 3(6), 63–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v3i6.409>
- Fraser, J., & Simkins, B. (2020). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Edisi Kedua). John Wiley & Sons.
- Girling, P. (2021). *Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework* (Edisi Ketiga). John Wiley & Sons.

- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (Edisi Keempat). Kogan Page Publishers.
- Hundri, A., Nurhayati, I., & Muniroh, L. (2013). Analisis Risiko Dan Return Saham Untuk Menentukan Pilihan Berinvestasi Pada Industri Telekomunikasi Indonesia Dengan Metode CAPM. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32832/inovator.v2i2.673>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines*.
- Isynuwardhana, D. (2013). Aplikasi Z-Score Method Dalam Pembentukan Portofolio. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 17(1), 89–98. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/729/391>
- Iverson. (2019). *Strategic Risk Management: A Practical Guide to Portfolio Risk Management*. Wiley.
- Korhonen-Kurki, K. (2025). Transformative governance: Exploring theory of change and the role of the law. *Earth System Governance* 23 (2025) 100230
- Mardhiyaturrositaningsih, & Mahfudz, M. S. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Manajemen Industri Perbankan Syariah: Analisis Komparatif. *Point: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.46918/point.v2i1.576>